

Ing. Christoph Bachmair

**Probleme bei Firmenfusionen
am praktischen Beispiel im Anlagenbau**

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

WIRTSCHAFTSINGENIEURWESEN

Stadl-Paura, 2012

Erstprüfer: Herr Prof. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer: Herr Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Bibliographische Beschreibung:

Ing. Bachmair, Christoph:

Probleme bei Firmenfusionen am praktischen Beispiel im Anlagenbau. – 2011. – 58 S.

Stadl-Paura, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2011

Referat:

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wie heutzutage, ist eine Fusion mit einem zumeist branchenähnlichen Unternehmen die einzige Möglichkeit, um in der Wirtschaftswelt „überleben“ zu können. Da aber in vielen Fällen die Vorbereitungen, aber auch die Aufgaben nach der Fusion nach wie vor oftmals zu ungenau erledigt werden, scheitern noch immer über die Hälfte aller weltweit durchgeführten Transaktionen. Für die Eckpunkte einer solchen Transaktion sollten anhand eines praktischen Beispiels Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden, die zu einer möglichen Verbesserung der hohen Misserfolgsquote beitragen können.

Inhaltsverzeichnis

Bibliographische Beschreibung	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	3
1.3. Methodisches Vorgehen	4
2. Die Teilprozesse des M&A	5
2.1. Die Vorfeld- bzw. Pre-Merger-Phase	5
2.2. Screening	10
2.3. Die Transaktions- bzw. Merger-Phase	12
2.4. Due-Diligence	15
2.4.1. Rechtliche (Legal) Due Diligence im Projektgeschäft	17
2.4.2. Finanzielle Risiken im Projektgeschäft (im Zuge der Due Diligence)	26
2.5. Die Integrations- bzw. Post-Merger-Phase	31
2.6. Personalentwicklung in der Integrationsphase	33
3. Praktisches Beispiel	40
3.1. Screening anhand des praktischen Beispiels	40
3.2. Due Diligence anhand des praktischen Beispiels	42
3.2.1. Klärung der Eigentumsverhältnisse	43
3.2.2. Rechtliche Komponenten	43
3.2.3. Finanzielle Due Diligence der Projektverträge	48
3.3. Personalentwicklung in der Integrationsphase am praktischen Beispiel	53
3.4. Zusammenfassung und Resümee des praktischen Beispiels	55
4. Zusammenfassung und Ausblick	57
Literaturverzeichnis	V
Eidesstattliche Erklärung	VIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Transaktionen von 1985 - 2010 weltweit	1
Abbildung 2: Idealtypische M&A-Phasen und Aufgabenkomplexe	5
Abbildung 3: Die M&A-Balanced-Scorecard	8
Abbildung 4: Phasen der Auswahl und Bewertung geeigneter Akquisitionskandidaten	10
Abbildung 5: Haupt- und Randaktivitäten des Strukturprozesses in der Transaktionsphase	13
Abbildung 6: Die 4 wichtigsten Faktoren im Integrationsmanagement	35
Abbildung 7: Teilbereiche der Fa. MCE IT Linz	41
Abbildung 8: Phasen des Projektablaufs	44
Abbildung 9: Projektstartphase	45
Abbildung 10: Prüfinstrumente in der Angebotsphase	45
Abbildung 11: Kategorisierung der Projekte	46
Abbildung 12: Spezieller Fall einer Kategorisierung	46
Abbildung 13: Projekt-Risikoanalyse	47
Abbildung 14: Checkliste für Liefer- und Leistungsverträge	47
Abbildung 15: Projekthandbuch für die Kostenverfolgung	48
Abbildung 16: Detaillierte Projektstrukturplanung	49
Abbildung 17: Laufende Kostenverfolgung	50
Abbildung 18: Laufender Projektfortschritt	50
Abbildung 19: Vorgehensweise für Claim-Dokumentation	51
Abbildung 20: Schritte für die Kundenübernahme bzw. der Nachkalkulation	52
Abbildung 21: Organigramm Fa. BIS VAM Wels vor der Fusion	53
Abbildung 22: Organigramm Fa. MCE IT Linz vor der Fusion	54
Abbildung 23: Organigramm neu der fusionierten Unternehmen	54
Abbildung 24: Anteile der fusionierten Unternehmen 2011 in Österreich	58

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IT	Industrietechnik
M&A	Mergers & Acquisitions
s.g.	so genannte
o.a.	oben angeführte
u.a.	unten angeführte
usw.	und so weiter
u.v.m.	und vieles mehr
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Neue spektakuläre Fusionen oder Akquisitionen sind fast schon das „tägliche Brot“ in der Wirtschaftswelt, da kaum ein Tag vergeht, an dem nicht in der Wirtschaftspresse darüber berichtet wird. Ein Blick auf die Statistiken verrät, dass Akquisitionen einen erheblichen Aufschwung im Beliebtheitsgrad bei Eigentümern und Managern verzeichnen.¹

Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass externes Wachstum in der Unternehmensentwicklung zu einem immer wichtigeren Faktor geworden ist. Unternehmenszusammenschlüsse und -käufe sind aus gesamtwirtschaftlicher Sicht nichts anderes als eine Reallokation von Ressourcen über einen bestimmten Markt, auf dem Unternehmen verkauft oder gekauft werden.² Anhand der u.a. Statistik wird verdeutlicht, wie sich die Anzahl der Transaktionen seit 1985 entwickelt hat:

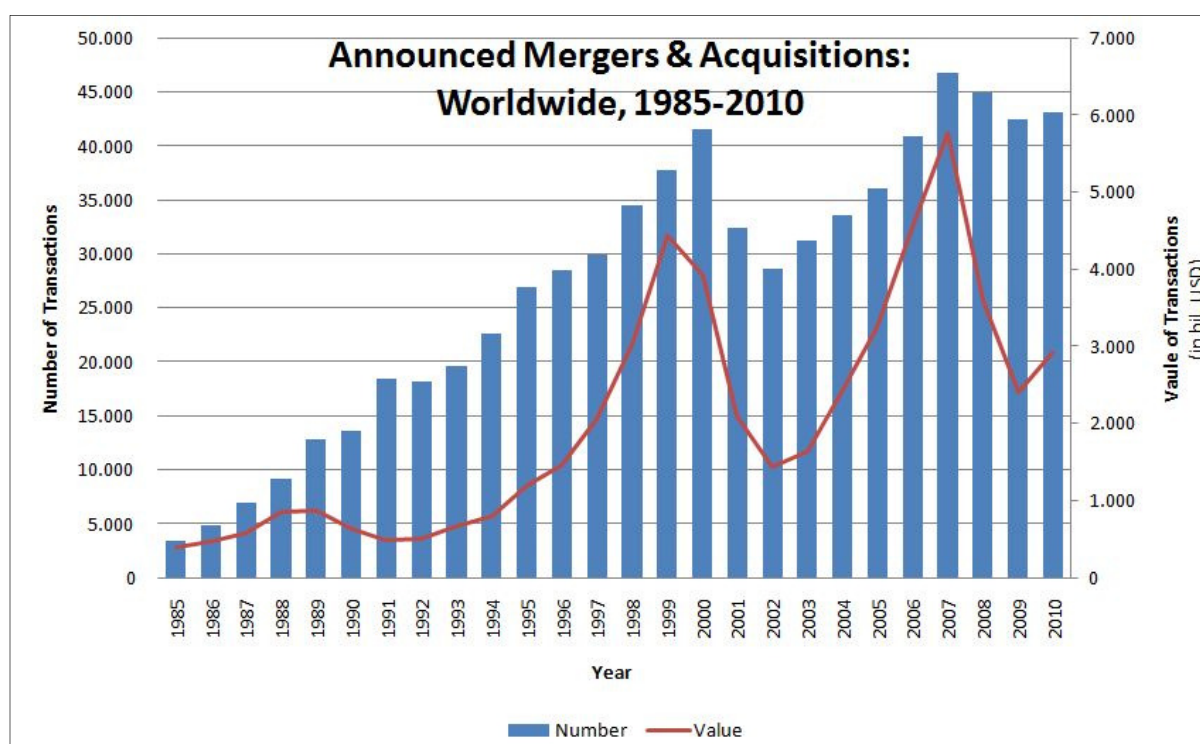


Abbildung 1: Transaktionen von 1985 - 2010 weltweit³

¹ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 1.

² Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 5.

³ Vgl. <http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html>

In den späten 80ern war die erste Welle erkennbar, die zweite folgte in den späten 90ern. Für beide Wellen war ein hohes globales Wirtschaftswachstum charakterisierend und auch die damit verbundenen, weit angelegten Umstrukturierungen der Industrie. Des Weiteren muss man betonen, dass mehr Länder in die letzte Welle involviert waren als jene in den 80er Jahren.⁴

Eine wesentliche Ursache dafür ist die Verschärfung der Wettbewerbsintensität, der eine Globalisierung der Märkte zu Grunde liegt. Damit verbunden ist natürlich, dass es für Unternehmen leichter wird zu expandieren und sich somit der Wettbewerbsdruck auf den nationalen Märkten erhöht. Daraus wiederum resultiert ein verstärkter Preiswettbewerb, der in diesen Branchen zu einem erhöhten Konsolidierungsdruck führt, was sich in der hohen Anzahl von M&A-Aktivitäten niederschlägt. Besonders zu nennen sind hier die Energie- und Telekommunikationsmärkte.⁵

Ungünstig für die westlichen Industrieländer wirkt sich dabei aus, dass vermehrt kostengünstige Konkurrenten aus Schwellenländern auf internationalen Märkten als Wettbewerber auftreten. Eine mögliche Fusion bringt daher die zusätzliche Möglichkeit, die Kostenposition erheblich zu verbessern. Außerdem können neue technologische Ressourcen akquiriert und Entwicklungskosten und –risiken aufgeteilt werden.⁶

Trotz aller sich bietenden Vorteile können auch Risiken bei einer Fusion entstehen. Vor allem besagen Studien, dass die Mißerfolgsquote bei Fusionen sehr hoch ist. Die Gründe dafür sind meist von den verschiedenen Fusionsprojekten abhängig. Als Hauptgründe werden meist die Integrationsart und –geschwindigkeit, die Strategie, die Kultur und die Kommunikation genannt.

Darüber hinaus fehlt zumeist eine Planung in ganzheitlicher Betrachtung, Durchführung, Implementierung und die Integration. Des Öfteren gelingt es der Mehrzahl nicht, die Komplexität und die Umstände so zu beherrschen, dass man eine Erfolgswahrscheinlichkeit von über 50 % erreichen kann.⁷

⁴ Vgl. Borowicz / Mittermair, 2006, S. 26.

⁵ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 6 ff.

⁶ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 7.

⁷ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 11.

Erfolge bei Transaktionen werden sich nur dann nachhaltig optimieren lassen, wenn Berater und Manager das M&A-Management verbessern und den Bereich der Transaktion einer ganzheitlichen Handhabung und Betrachtung unterziehen.⁸

1.2. Zielsetzung

Das allgemeine Ziel einer Transaktion sollte sein, die im Vorfeld erarbeiteten Strategien erfolgreich umzusetzen. Der allerwichtigste Punkt ist aber, die möglichen Fusionspartner genau zu untersuchen. Entscheidend sind dabei die Kunden, der Wettbewerb, die Kosten und die Fähigkeiten, mit denen der mögliche neue Partner sein Unternehmen geführt hat. Nicht selten kommt es vor, dass die auftretenden Synergie-Effekte nicht optimal genützt werden, um sich so Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten.⁹

Das Ziel des Verfassers ist es, die Vorgehensweise ausgewählter Teilabschnitte einer Transaktion kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls Lösungsvorschläge einzubringen. Diese Argumente bzw. Aspekte sollten als Verbesserungsvorschläge für zukünftige Transaktionen dienen, da diese zusätzlich anhand eines Praxisbeispiels erfasst worden sind.

Die verfasste Arbeit soll als Vorschlag für eine erfolgreiche Firmenfusion verstanden werden. Dazu werden aber nicht alle Themenbereiche einer Transaktion untersucht, sondern nur die Teile, welche der Verfasser als wichtigste Teilausschnitte erachtet. Ausführliche Umsetzungsmethoden können in der vielfach vorhandenen Literatur nachgelesen werden, da man den Rahmen dieser Arbeit für eine ausführliche Beschreibung aller Teilabschnitte deutlich überziehen würde.

⁸ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 14.

⁹ Vgl. Seeger, 2005, S. 63.

1.3. Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit ist in vier Kapitel unterteilt. Nach der Einleitung, in der hauptsächlich die Problemstellung und die Zielsetzung erläutert werden, befasst sich das zweite Kapitel dieser Arbeit mit den theoretischen Ansätzen der vom Verfasser ausgewählten Eckpunkte einer Firmenfusion. Hierzu zählen die Erläuterungen der Problematiken in der Pre-Merger-Phase, dazu speziell das Screening der möglichen potenziellen Fusionspartner, die Transaktions- bzw. Merger-Phase, hier speziell die Überprüfung mit der Durchführung einer Due-Diligence und die Post-Merger-Phase mit der personellen Entwicklung als Schwerpunkt.

Die Ausführung der Due-Diligence ist auf die rechtlichen und finanziellen Teilbereiche fokussiert, da insbesondere im Praxisteil auf diese eingegangen wird. Mit Hilfe einer Due-Diligence-Prüfung können Risiken und Chancen des Unternehmenserfolgs und der damit verbundene marktgerechte Unternehmenswert festgesetzt werden.¹⁰

Der o.a. Praxisteil bildet das dritte Kapitel dieser Arbeit, in dem die Problematiken und die Ausführung einer im Jahr 2010 durchgeführten Firmenfusion zweier metallverarbeitender Unternehmen aufgezeigt werden. Da im Theorieteil das Hauptaugenmerk auf das Screening, der Due-Diligence und der Personalentwicklung im Zuge der Post-Merger-Integration gelegt wird, stellt sich der Praxisteil stringent aus diesen Aspekten zusammen. Nach den Ausführungen im praxisnahen Beispiel soll eine Zusammenfassung im vierten Kapitel die Arbeit mit einem allgemeinen Ausblick bewerten und die gesamte vorliegende Arbeit abrunden.

¹⁰ Vgl. Gäbhard, 2011, S. 36 ff.

2. Die Teilprozesse des M&A

M&A-Transaktionen können in folgende drei Phasen aufgeteilt werden, auf welche in den nachfolgenden Kapiteln eingegangen wird:

- Vorfeld- bzw. Pre-Merger-Phase,
- Transaktions- bzw. Merger-Phase,
- Integrations- bzw. Post-Merger-Phase.

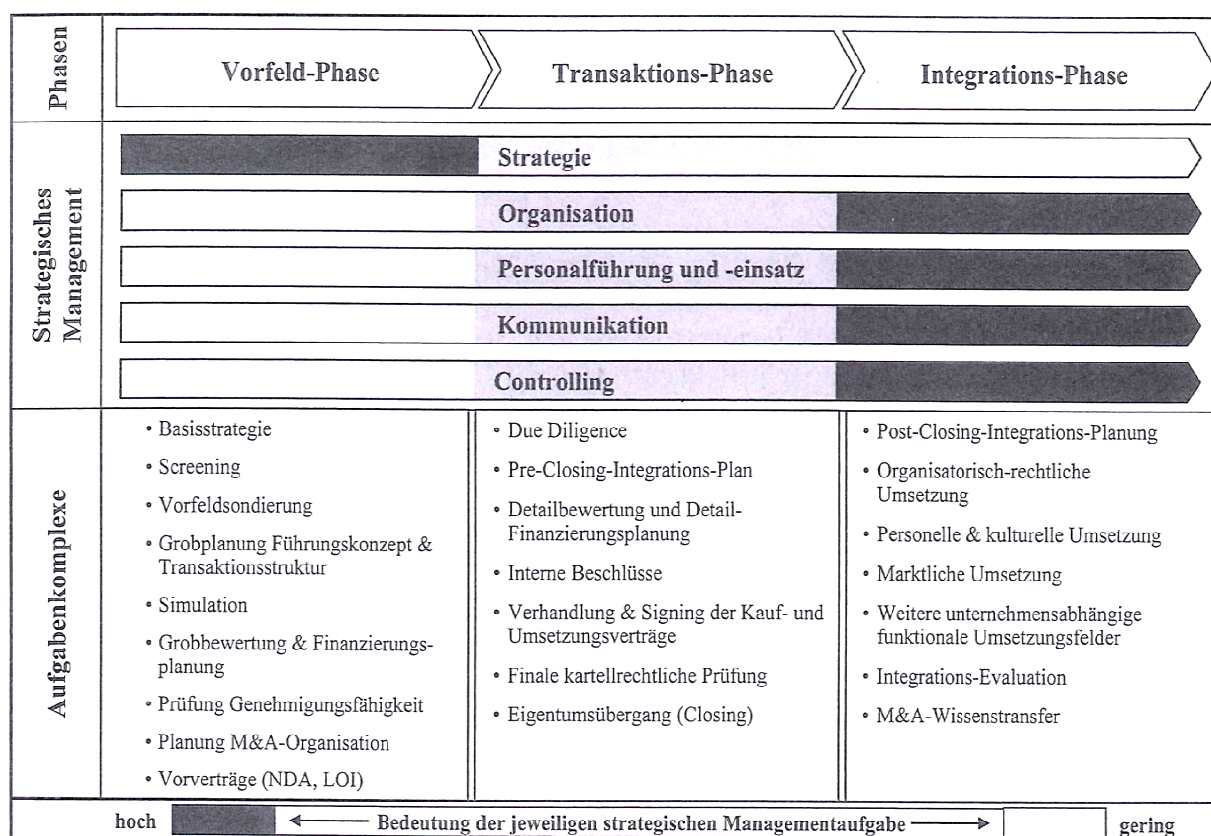


Abbildung 2: Idealtypische M&A-Phasen und Aufgabenkomplexe¹¹

2.1 Die Vorfeld- bzw. Pre-Merger-Phase

Zu Beginn der Vorfeldphase werden zumeist alternative Basisstrategien geprüft, die Entscheidungen über Wachstums- bzw. Schrumpfsstrategien beinhalten. Wachstum kann über Kooperationen, extern über M&A oder intern realisiert werden.¹²

¹¹ Vgl. Kreuper / Häfner / von Glahn, 2006, S. 43.

¹² Vgl. Kreuper / Häfner / von Glahn, 2006, S. 44.

Mit der Wahl der richtigen Strategie werden grundlegende Entscheidungen getroffen und die folgende Aufgabenbewältigung in ihrer Komplexität reduziert. In der Screening-Phase, in der im nächsten Abschnitt noch näher eingegangen wird, werden mögliche Kandidaten für Fusionen oder Verkäufe ausgewählt und hinsichtlich deren Adäquanz bewertet.¹³

Eine Vorfeldsondierung ist zumeist die erste, der Information dienenden Kontaktaufnahme auf hoher Hierarchieebene, bei der die Bereitschaft der möglichen Kandidaten für eine Akquisition ausgelotet wird. Zumeist ist dies jener Akquisitionskandidat, der durch das Ergebnis vom Screening bekannt ist und die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit bei einer Akquisition aufweist.¹⁴

Um eine Verbesserung der Informationsbasis zu erhalten, sollten die beim Screening gemachten Annahmen über den Kandidaten erhärtet werden. Ein besonderes Problem stellt jedoch dar, dass vertraulich bzw. wettbewerbsrelevante Daten über Wettbewerber nicht ausgetauscht werden können, da dies aus kartellrechtlichen Gründen verboten ist. In dieser frühen Phase beschränkt sich der Informationsaustausch daher auf allgemeine Markteinschätzungen oder Technologieentwicklungen.¹⁵

Aus diesen Einschätzungen lassen sich durchaus strategische Intentionen gewinnen, die dann zur Überprüfung des „strategic fit“ verwendet werden können. Damit ist es teilweise möglich, das Problem des Austausches von vertraulichen Informationen durch die Einschaltung von Dritten zu vermindern. Die dabei gewonnenen ersten Eindrücke eines solchen Vorfeldgespräches können wertvolle Informationen über die Unternehmenskultur der Verhandlungspartner bringen.¹⁶

Des Weiteren sind die Aktivitäten des Controllings in der Pre-Merger-Phase von enormer Bedeutung. Diese sind im Wesentlichen strategiegetrieben und beantworten Fragen zum „strategic fit“ wie z. B. „welche Marktpositionen lassen sich damit

¹³ Vgl. Vgl. Kreuper / Häfner / von Glahn, 2006, S. 44.

¹⁴ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 87.

¹⁵ ebda.

¹⁶ ebda.

erzielen?“, „wie reagiert der Markt?“ oder „wie sind Synergien zu beurteilen und umsetzbar?“. ¹⁷

Jedenfalls ist der Sinn einer Transaktion mehrseitig zu prüfen und darf sich nicht nur auf die finanziellen Aspekte beschränken. Unumgänglich ist neben der Frage des „strategic fit“ die Analyse der Machbarkeit der Transaktion in Abhängigkeit aller Risikoaspekte. Zu den besonderen Risikofaktoren bei Unternehmenskäufen zählen:

- Der Preis in Verbindung mit dessen finanzieller Verkraftbarkeit,
- Die personelle, organisatorische und kulturelle Verträglichkeit,
- Offene Fragen zur Umsetzbarkeit von Synergien sowie aus der Due-Diligence,
- Mögliche Reaktionen des Kapitalmarktes sowie das richtige Timing. ¹⁸

Um den Ablauf des M&A-Prozesses zielführend auszurichten, wäre es zu überlegen, eine M&A-Balanced-Scorecard zu verwenden. Diese könnte als geeignetes Instrument ein professionelles M&A-Management unterstützen und zur punktuellen Steuerung des M&A-Prozesses beitragen. Mit diesem ganzheitlichen Instrument könnte das M&A-Management in der Planung, Steuerung, Organisation und Kontrolle, d.h. auf allen Ebenen unterstützt und somit die Erfolgswahrscheinlichkeit einer M&A-Transaktion erhöht werden. ¹⁹

In der Vorfeldphase wird aus Sicht der M&A-Balanced-Scorecard vorrangig die Komponente „Strategie“ überprüft. Dies hängt hauptsächlich damit zusammen, dass in dieser Phase die Aussichten zur Erreichung der Strategieziele bzw. die wesentlichen Entscheidungen bzgl. der Strategie getroffen werden. ²⁰

Eine ebenso hohe Bedeutung bei der Findung und Durchsetzung eines Kaufpreises bringt die Perspektive „Bewertung“, die es erlaubt, durch die Realisierung strategischer Ziele beim Erwerb den richtigen Wert zu generieren. Strategische Ziele im Zuge von M&A können nur erreicht werden, wenn die Vorbereitung und Umsetzung

¹⁷ Vgl. Borowicz / Mittermair, 2006, S. 353.

¹⁸ Vgl. Borowicz / Mittermair, 2006, S. 358.

¹⁹ Vgl. Borowicz / Mittermair, 2006, S. 91.

²⁰ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 215.

der personellen Integration richtig durchgeführt wird und die neu geschaffenen Strukturen personell richtig ausgefüllt werden. Mit dieser Problematik befasst sich explizit die Perspektive „Personal“.²¹

Als vierte Perspektive der M&A-Balanced-Scorecard wird die „Prozessorientierte Wertkontrolle“ definiert. Diese trägt dazu bei, das Hauptziel einer Transaktion, die Wertsteigerung des Unternehmens zu erreichen und ist zudem eine wertorientierte Prozesssteuerung.²²

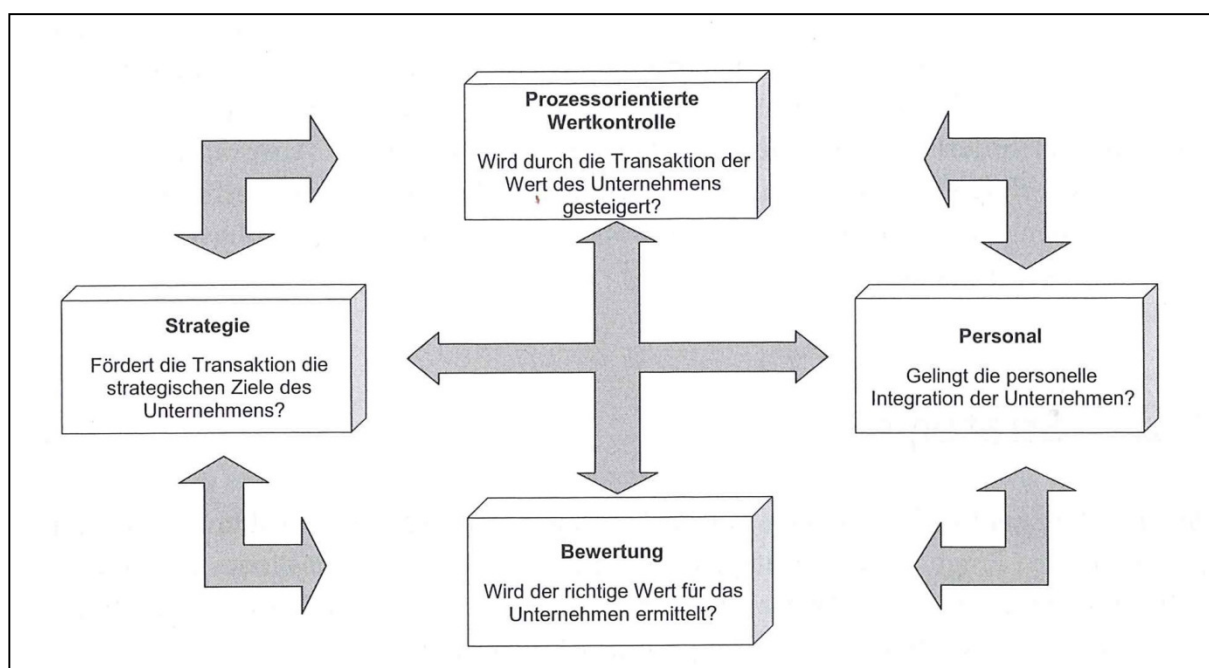


Abbildung 3: Die M&A-Balanced-Scorecard²³

Vorteilhaft ist die Verwendung der M&A-Balanced-Scorecard in der Hinsicht, dass die Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen aller Perspektiven von Konzern- bzw. Gesamtprojektebenen auf Abteilungs-, Geschäftsbereichs-, sowie auf Teilprojektebenen herunter gebrochen werden können. Damit kann eine konkrete Verantwortungszuordnung zu den einzelnen Teilzielen und Maßnahmen erfolgen. Durch die Querbeziehungen zwischen den Maßnahmen und den Perspektiven werden sachliche und zeitliche Interpendenzen erkennbar, so dass auch die Schnittstellen

²¹ Vgl. Borowicz / Mittermair, 2006, S. 94.

²² ebda.

²³ Vgl. Borowicz / Mittermair, 2006, S. 95.

der Akteure sowie die Abhängigkeiten in einem Maßnahmenplan sichtbar gemacht werden können.²⁴

Ein weiterer allgemeiner Vorteil der M&A-Balanced-Scorecard ist, dass dieses Instrument dem wachsenden Trend zu internationalen Transaktionen Rechnung trägt und für nationale sowie internationale Transaktionen Anwendung findet. Diese eignet sich besonders gut bei der Ausgestaltung der Ziele, Kennziffern und Maßnahmen der Perspektive „Strategie“ sowie auf die Maßnahmen und Kennziffern der personellen Perspektive, die meist bei internationalen Transaktionen besonderen Anforderungen unterliegen. Als nächster Vorteil kann generiert werden, dass das dargestellte Schema einer M&A-Balanced-Scorecard für große und kleine Unternehmen anwendbar ist.²⁵

Ein wesentlicher Nachteil der M&A-Balanced-Scorecard ist, dass externe Effekte bei der Erfolgsmessung nicht komplett ausgeschaltet werden können. Genauso wie der hohe Zeitaufwand zur Erstellung und Pflege der M&A-Balanced-Scorecard-Daten. Allerdings ist zu erwähnen, dass eine systematisch entwickelte und gepflegte Balanced-Scorecard das M&A-Management derart unterstützt, dass die finanzielle und zeitliche Ersparnis während des Prozesses ihren Entwicklungs- und Pflegeaufwand überkompensiert.²⁶

Die M&A-Balanced-Scorecard ist für den Projektleiter ein passendes Steuerungsinstrument, das die phasenübergreifende Aufgliederung und Zuweisung der Verantwortung auf die Akteure fördert und zur Erreichung des Planziels beiträgt. Durch genau fixierte Ziele wird die Führung unterstützt und wirkt zusätzlich motivationsfördernd. Als große Stärke erweist sich, dass die Balanced-Scorecard auch für Manager die wenig M&A-Erfahrung haben, ein passendes Instrument zur Führung eines M&A-Prozesses darstellt.

²⁴ Vgl. Borowicz / Mittermair, 2006, S. 111 f.

²⁵ Vgl. Borowicz / Mittermair, 2006, S. 115.

²⁶ Vgl. Borowicz / Mittermair, 2006, S. 112.

2.2. Screening

Das Hauptziel beim Screening besteht darin, Kriterien für die Auswahl von Akquisitionskandidaten zu liefern und die zweite Hauptaktivität dieses Strategieplanungsprozesses sollte sein, eine Rangordnung der möglichen Übernahmekandidaten nach deren Eignung zu erstellen.²⁷

Dabei ist es von Bedeutung, nicht nur auf die Wettbewerber zu schauen, sondern durchaus auch auf Unternehmen aus anderen Branchen, die möglicherweise Ressourcen und Fähigkeiten haben, die benötigt werden. Im ersten Schritt sollten keine regionalen Einschränkungen vorgenommen werden und eine Liste der möglichen Kandidaten erstellt werden. Danach wird anhand dieser Unternehmensliste der geeignetste Kandidat ausgewählt.

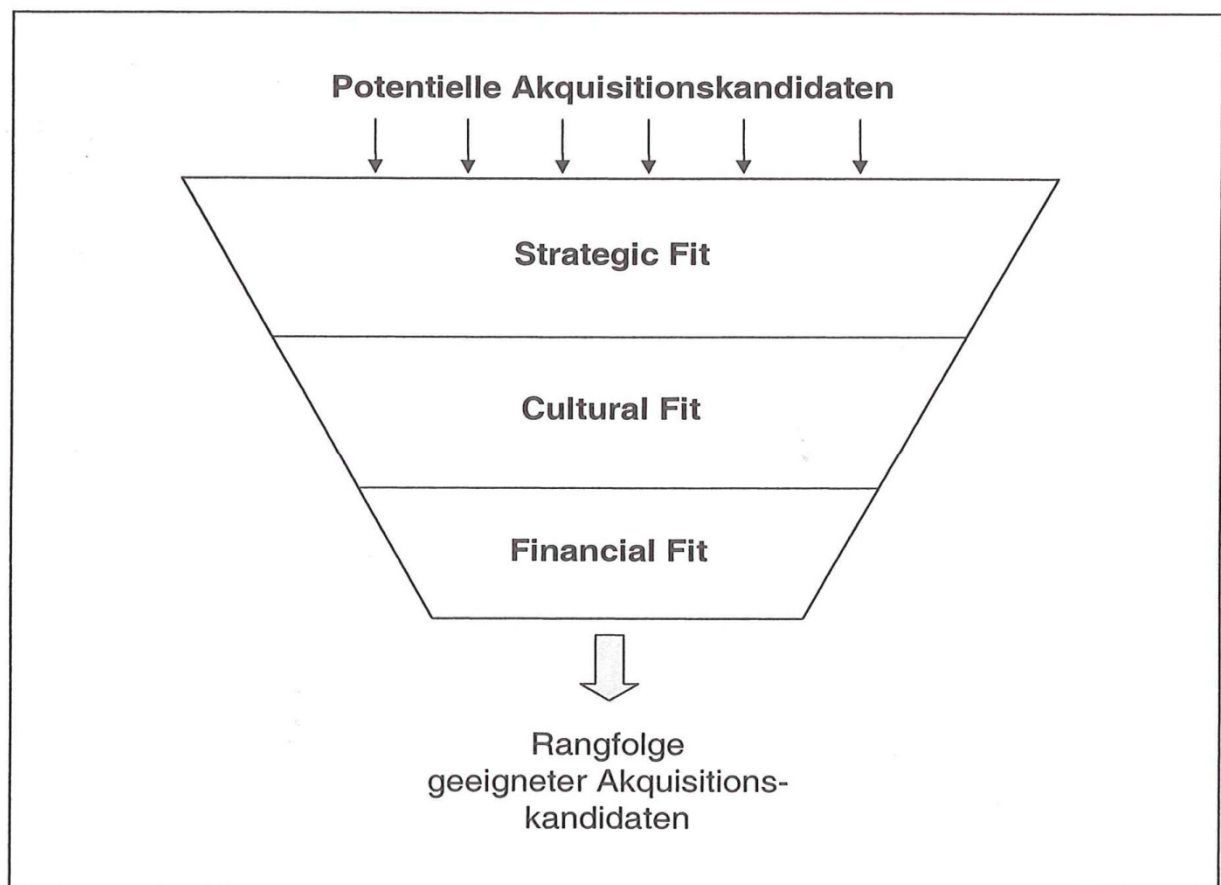


Abbildung 4: Phasen der Auswahl und Bewertung geeigneter Akquisitionskandidaten²⁸

²⁷ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 79.

²⁸ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 80.

In einem zweiten Schritt werden diejenigen Unternehmen aus der Grundgesamtheit identifiziert, die unter strategischen Gesichtspunkten in Frage kommen. Der s.g. „strategic fit“ („strategische Stimmigkeit“) ist anhand der Basisstrategie festzulegen. Bei der strategischen Bewertung ist es vor allem wichtig, einen Vergleich der regionalen bzw. der besetzten Marktsegmente zwischen Unternehmen A und B zu erlangen, um durch eine mögliche Fusion die Geschäftsaktivität erweitern zu können.²⁹

Nach der strategischen Auswahl eines geeigneten Akquisitionspartners folgt die Überprüfung der „kulturellen Stimmigkeit“, dem s.g. „cultural fit“. Dieser beschreibt die Unternehmenskultur in Form von Werten, Normen und Einstellungen, die in einem Unternehmen gelebt werden. „Die durchaus abstrakte Unternehmenskultur hat gewichtige Auswirkungen auf die Art und Weise, wie in einem Unternehmen Probleme angegangen werden, wie die Zusammenarbeit im Unternehmen und mit Gruppen außerhalb des Unternehmens funktioniert, wie Prozesse gestaltet werden, welche Ziele sich ein Unternehmen setzt und welche Verhaltensweisen der Mitarbeiter gewünscht sind und auch belohnt werden.“³⁰

Als häufige Begründungen für einen Misserfolg von Akquisitionen werden generell die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und unterschiedliche Unternehmenskulturen genannt. Natürlich besteht die Gefahr, dass es durch eine Zusammenarbeit zu Konflikten jeglicher Art kommen kann, die aber durch eine richtige Kandidatenauswahl im Zuge des „cultural fit“ minimiert werden können.³¹

Somit ist es sinnvoll, die potentiellen Kandidaten auch unter personellen Gesichtspunkten zu bewerten. Besonders personalwirtschaftlich relevante Faktoren wie z.B. Karrierewege oder Führungsstile sollte man hierzu betrachten. Ebenso sind die Qualitätsstruktur aller Beschäftigten und Altersstruktur der zu verschmelzenden Einheiten zu erfassen und zu vergleichen.³²

Die Überprüfung des „financial fit“ stellt den letzten Auswahlschritt dar. Hierbei soll festgestellt werden, ob die Transaktion grundsätzlich finanzierbar ist und welche

²⁹ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 81.

³⁰ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 84.

³¹ ebda.

³² Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 134.

finanziellen Auswirkungen es für das akquirierende Unternehmen hat. Die Höhe des Kaufpreises, das benötigte Fremdkapital und die aktuelle Situation des Akquisitionsobjekts spielen dabei die wichtigste Rolle. Genauso sind die eventuellen Investitionserfordernisse wie z.B. Investitionskosten für neue Produkte oder die Kosten für die Zusammenführung von Produktlinien zu prüfen.³³

2.3. Die Transaktions- bzw. Merger-Phase

Diese Phase dient der konkreten Abwicklung einer Transaktion, d.h. unabhängig davon, ob ein Kauf, eine Kooperation oder ein Zusammenschluss angestrebt wird. Im Gegensatz zum vorangegangenen Schritt zeichnet sich diese Phase der Transaktion durch eine erhöhte „Verbindlichkeit“ aus.³⁴

Die Transaktionsphase hat im Wesentlichen das Ziel, Randaktivitäten wie z.B. das vorher durchgeführte Screening abzuarbeiten. Dafür müssen Vereinbarungen getroffen werden, welche dann die verbindlich festgelegten Strukturen zu einem strategischen Ziel hinführen. Gerade in der Transaktionsphase entwickeln M&A-Projekte eine Eigendynamik, die durch den selbstaufgelegten oder von außen erzeugten Druck zum vermeintlichen Erfolg des Projektes geprägt sind. Die Kompromissbereitschaft kann in dieser Phase soweit gehen, dass Festlegungen und Strukturen akzeptiert werden, die den ursprünglich geplanten und verfolgten strategischen Zielen zuwiderlaufen.³⁵

Das Hauptziel der Transaktionsphase ist es, die bereitgestellten, aber auch die von der Verarbeitung zusätzlich gewonnenen Informationen zu verarbeiten. Dies gilt besonders für die s.g. Due-Diligence, die Detailbewertung und die kartellrechtliche Prüfung, wobei die Due-Diligence eine wesentliche Komponente dieses Prozessschritts darstellt. Bei einer Due-Diligence geht es vor allem darum, einen potenziellen Käufer, im Falle einer möglichen Kooperation oder Fusion für das jeweilige M&A-Zielobjekt zu analysieren, systematisch und detailliert zu prüfen, Synergiepotenziale

³³ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 86.

³⁴ Vgl. Kreuper / Häfner / von Glahn, 2006, S. 351.

³⁵ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 92.

zu identifizieren und zu bewerten, sowie Risiken einer Umsetzung zu beurteilen.³⁶ Auf die Aufgaben der Due-Diligence wird ausführlich in nächsten Schritt dieser Arbeit eingegangen.

In der Transaktions-Phase sollten folgende Schritte von der Due-Diligence bis zum Signing der Verträge erfüllt werden:

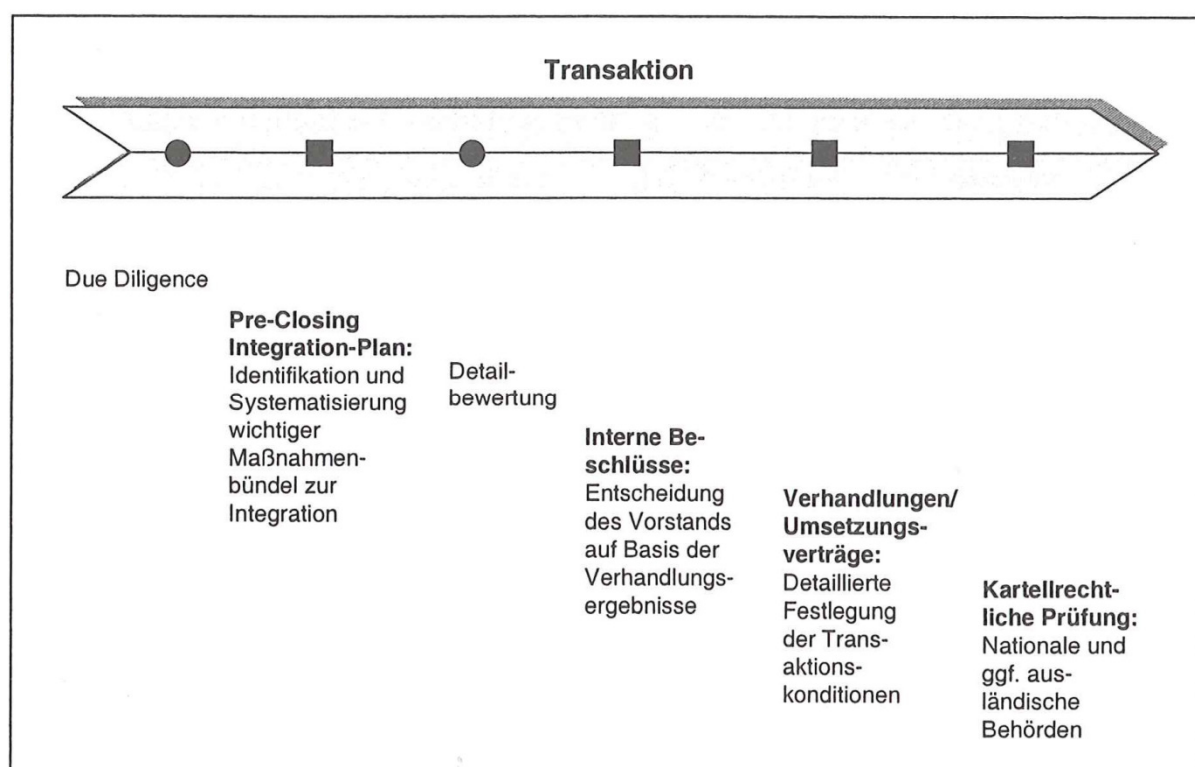


Abbildung 5: Haupt- und Randaktivitäten des Strukturprozesses in der Transaktionsphase³⁷

In einem s.g. Pre-Closing-Integration-Plan werden die aus der Due-Diligence gewonnenen Informationen in einem Integrationsplan berücksichtigt. Die Struktur und die Qualität des Planes stellen dabei einen kritischen Erfolgsfaktor für die Transaktion dar. Der Pre-Closing-Integrations-Plan wird normalerweise nach dem Closing im Rahmen eines Post-Closing-Integrations-Planes entwickelt und fortgeführt.³⁸

Die zentrale Aufgabe dieses Planes ist die Erstellung von Maßnahmen, welche für die Integration notwendig sind. Dabei sind für jeden Geschäftsbereich Vorgaben zu

³⁶ Vgl. Vgl. Kreuper / Häfner / von Glahn, 2006, S. 351.

³⁷ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 111.

³⁸ ebda.

erstellen, die unmittelbar nach dem Closing in konkrete Einzelmaßnahmen übersetzt werden können.³⁹

Ein möglicher Businessplan könnte bei der Entscheidungsfindung hilfreich sein. Dabei spielt die Qualität des Businessplanes für die Beurteilung des Transaktionsprojektes eine entscheidende Rolle. Hierbei ist aber zu achten, dass die Planung zu pessimistisch oder zu optimistisch ausfallen kann. In schwierigen wirtschaftlichen Situationen neigt das Unternehmensmanagement oftmals dazu, künftige Entwicklungen hoffnungsvoller zu beurteilen, weil man der Überzeugung ist, dass es künftig wieder aufwärts geht.⁴⁰

Andererseits begünstigt eine vorsichtige Planung zwar die Erreichbarkeit finanzieller Ziele und eine bessere Vorhersehbarkeit, jedoch könnten dadurch mögliche Chancen „abgewürgt“ werden. Des Weiteren könnte es von Nachteil sein, wenn ein Geschäft schneller wächst als geplant und die dafür benötigten Kapazitäten in Qualität und Umfang nicht vorhanden wären, um ein mögliches Wachstumspotenzial komplett ausschöpfen zu können.⁴¹

Bei der Erstellung des Businessplanes besteht jedoch die Möglichkeit, mittels optimistischer Planungsmaßnahmen die Akquisition so zu „steuern“, dass damit eine Rechtfertigung des verhandelten Kaufpreises argumentiert werden kann. Ein Businessplan sollte vor allem als Grundlage der Unternehmensführung dienen, ob die dokumentierten Chancen der Transaktion auch tatsächlich realisiert werden können und dienen zusätzlich als Unterstützung bei den Vertragsverhandlungen.⁴²

Die Beendigung der Transaktions-Phase stellt normalerweise das s.g. „Signing“ der Verträge zwischen den Vertragspartnern dar. Der finale Transaktionsabschluss, das s.g. „Closing“, bedeutet die Unterzeichnung aller M&A-relevanten Verträge und ist zugleich der Beginn der Post-Merger-Phase.⁴³

³⁹ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 111 f.

⁴⁰ Vgl. Borowicz / Mittermair, 2006, S. 356.

⁴¹ ebda.

⁴² Vgl. Borowicz / Mittermair, 2006, S. 362.

⁴³ Vgl. Kreuper / Häfner / von Glahn, 2006, S. 351.

2.4. Due-Diligence

Mit der Durchführung einer s.g. Due-Diligence (Sorgfältigkeitsprüfung), z. B. im Rahmen eines Unternehmenskaufes oder einer -beteiligung werden vorhandene Informationslücken geschlossen und mögliche vorhandene Fakten verifiziert. Die in der Due-Diligence gewonnenen Erkenntnisse sollten den Beteiligungsgeber bzw. Erwerber im Verhandlungs- und Beteiligungsprozess unterstützen.

„Die sinngemäße Übersetzung von Due-Diligence lautet „der Sorgfalt entsprechend“. Im Übrigen gibt es keine verbindliche Definition. Allgemein verstanden wird unter Due-Diligence die detaillierte und systematische Analyse von qualitativen und quantitativen Informationen und Daten einer Gesellschaft mit dem Ziel, ein aussagefähiges Gesamtbild eines Unternehmens zu erlangen“.⁴⁴

Bevor eine Due-Diligence durchgeführt werden soll, müssen Überlegungen angestellt werden, was diese bezwecken soll. Wichtig dabei ist, dass jeder Fall anders gelagert ist und bedeutsame Eckpunkte von einem zum anderen Unternehmen völlig unterschiedlich sind. Vorerst sollten Aspekte wie der jeweilige Markt, Wettbewerb, Umwelt, Organisation, Technik, das Rechnungswesen, Recht und Steuern, usw. analysiert und bewertet werden. Erst dann sollten in den einzelnen Bereichen besondere Analyseschwerpunkte herausgenommen werden, um die Kernpunkte des Unternehmens für Erfolg und Misserfolg zu ermitteln.⁴⁵

Oftmals ist es nicht zweckmäßig, nur Erhebungen zu Einzelsachverhalten durchzuführen. Für eine vollkommene Beurteilung wird das Unternehmen in seiner Gesamtheit herangezogen. Dafür bedarf es eines Gutachters, der nicht nur auf ein Aufgabengebiet spezialisiert ist, sondern seinen Fokus auf verschiedene Bereiche wirft. Darüber hinaus sollte der Gutachter in der Lage sein, die mögliche Komplexität einer Spezialfrage zu erkennen und diese ausloten zu können.⁴⁶

⁴⁴ Vgl. Koch / Wegmann, 2002, S. 3.

⁴⁵ Vgl. Koch / Wegmann, 2002, S. 5.

⁴⁶ ebda.

In besonders schwierigen Fällen wie z.B. bei technischen oder umwelttechnischen Fallgestaltungen können weitere externe Gutachter eingesetzt werden.⁴⁷

Zumeist wird ein Due-Diligence-Team für die Untersuchung dieser Aspekte zusammengestellt, welches sich genau mit der Prüfung dieser Punkte befasst. Zu Beginn einer Due-Diligence wird zumeist nach der Größe, Wachstumsrate, Kundensegmenten, Produkten und Aufteilung in Regionen untersucht. Damit ist dieses Team in der Lage, die Rentabilität und die damit verbundenen Aussichten oder Defizite mit denen der Wettbewerber zu vergleichen.⁴⁸

Ein gutes Due-Diligence-Team hat dabei immer die profitabelsten Kunden des möglichen Übernahmekandidaten im Auge und prüft, wie gut dieses Unternehmen seine Kunden betreut. Es untersucht zumeist den Auftritt dieses Unternehmen innerhalb der Branche. Faktoren wie Marktanteile, Produkte, Erlöse oder Gewinne werden ebenso behandelt. Des Weiteren wird die Wertschöpfungskette untersucht, um möglichst mehr Gewinne zu erwirtschaften. Um möglichst effektiv zu sein, sollte das Due-Diligence-Team aus einer Kombination von eigenen Mitarbeitern und externen Beratern, wie z.B. Anwälten, Unternehmensberatern, Wirtschaftsprüfern und weiteren Spezialisten bestehen.⁴⁹

Es sollten die Erfahrungen des eigenen Unternehmen genutzt werden, um eventuell Kosten einzusparen, indem man analysiert, wo diese Einsparungspotenziale versteckt sind, welche Kunden für das neu fusionierte Unternehmen wichtig sind und welchen Teil der bestehenden Kundschaft man möglicherweise bevorzugter behandeln soll.⁵⁰

Ein weiteres entscheidendes Kriterium ist, ob sich die beiden Unternehmen durch ihre Kernkompetenzen ergänzen, welche Fähigkeiten die Mitarbeiter haben und welche Kompetenzen für das Unternehmen eher unwichtig sind. Dies ist sehr bedeutsam, um ein Verschmelzen oder sogar eine Weiterentwicklung der Kernkompetenzen zu ermöglichen. Für das neue Unternehmen wäre dieser Aspekt sehr

⁴⁷ Vgl. Koch / Wegmann, 2002, S. 5.

⁴⁸ Vgl. Seeger, 2005, S. 56.

⁴⁹ Vgl. Kummer / Eiffe / Mölzer, 2011, S. 53.

⁵⁰ ebda.

positiv, da durch mehr eingebrachtes Wissen auch die Potenziale besser ausgeschöpft werden könnten.

Die Ausschöpfung dieser Potenziale kann nur dadurch erfolgen, wenn man ein globales Bild des möglichen Fusionspartners erhält, indem Einsicht in die wichtigsten Dokumente des zur Übernahme stehenden Unternehmens gewährt wird. Dabei ist es üblich, das Unternehmen in finanzieller, betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht zu prüfen.

Nicht nur das bloße Zusammentragen von Informationen und Daten sollte man dabei verfolgen, sondern die Erreichung einer intelligenten und aussagekräftigen Interpretation vor dem Hintergrund des eigenen Unternehmens und der mit der Transaktion angestrebten Ziele sollten ins Auge gefasst werden.⁵¹

2.4.1. Rechtliche (Legal) Due-Diligence im Projektgeschäft

Die Durchführung einer Legal-Due-Diligence sollte das Ziel haben, eine umfassende Kenntnis des Zielunternehmens bezüglich der rechtlichen Verhältnisse zu bekommen und mögliche Haftungsrisiken sowie rechtliche Schwachpunkte aufzudecken. Dabei sind die Eigentumsverhältnisse (einschließlich geistiges Eigentum) am Zielunternehmen mit dessen sämtlichen Rechten und Wirtschaftsgütern zu prüfen. Es müssen auch der Bestand, die Wirksamkeit vertraglicher Verpflichtungen, Rechte, Vertragsdauer sowie behördliche Genehmigungen überprüft werden.⁵²

Hierzu ist aber festzustellen, dass ein Unternehmenserwerb vorrangig aus wirtschaftlichen Gründen stattfindet und die rechtlichen Belange als Absicherung dienen sollen. Eine Legal-Due-Diligence soll dem potenziellen Erwerber maßgebliche Informationen bringen, aus denen ein belastbares Angebot in rechtlicher Hinsicht abgegeben werden kann. Mit dieser Art der Überprüfung sollte es dem Erwerber möglich sein, gegebenenfalls eine entsprechende Gewährleistung vom Verkäufer einzufordern.⁵³

⁵¹ Vgl. Kummer / Eiffe / Mölzer, 2011, S. 53.

⁵² Vgl. Heidinger / Albeseder, 2001, S. 27.

⁵³ Vgl. Berens / Brauner / Strauch, 2011, S. 473.

Dennoch kommt auf die rechtliche Überprüfung eine Schlüsselstellung zu, da sie bei der Vertragsgestaltung und mit den verbundenen Gewährleistungsregeln eine wesentliche Rolle spielt. Erkenntnisse aus den einzelnen Teilbereichen wie z.B. festgelegte Sollzustände, Garantieklauseln, Haftungsbegrenzungen, Kaufpreismodalitäten oder Rücktrittsrechte sind im Vertragswerk zu berücksichtigen.⁵⁴

Die Durchführung einer Legal-Due-Diligence wird in der Regel Wirtschaftsanwälten übertragen, die auch mit der Vertragsgestaltung für die Akquisition betraut wurden. Diese können wiederum die bei der Due-Diligence gemachten Ergebnisse in die Vertragsgestaltung und in die Verhandlungen einfließen lassen.⁵⁵

Um ein aussagefähiges Bild eines Zielunternehmens zu bekommen, müssen die Durchführenden der Due-Diligence folgende rechtliche Aspekte u.a. in Betracht ziehen:

- Gesellschaftsrechtliche Aspekte der Zielgesellschaft (und aller ihrer Tochter- und Beteiligungsgesellschaften) hinsichtlich gesellschaftsrechtlichen Vereinbarungen, Vorverkaufsrechte, Optionsrechte, Wettbewerbsverbote, Unterlagen wie Geschäftsordnungen, usw.
- Gewerberechtliche Aspekte wie z.B. Betriebsanlagengenehmigungen, wasserrechtliche oder naturschutzrechtliche Genehmigungen, usw.
- Liegenschaftsrechtliche Aspekte wie z.B. Grundbuchauszüge mit Beschreibung der wesentlichen Inhalte, Baurechtsverträge, Baubewilligungen sowie Miet-, Pacht- und andere Nutzungsverträge. (dazu sogleich unten).
- Arbeitsrechtliche Aspekte wie z.B. Betriebsvereinbarungen, Pensionszusagen, Dienstverträge, Arbeitsverträge für leitendes Personal, usw.
- Sonstige wichtige Aspekte wie z.B. Franchise- und Managementverträge, Gewinnabführungsvereinbarungen, ARGE-Verträge und Joint Ventures sowie Projektverträge. (dazu sogleich unten).⁵⁶

⁵⁴ Vgl. Berens / Brauner / Strauch, 2011, S. 139.

⁵⁵ Vgl. Heidinger / Albeseder, 2001, S. 28.

⁵⁶ Vgl. Heidinger / Albeseder, 2001, S. 34 ff.

2.4.1.1. Miet-, Pacht-, und andere Nutzungsverträge

Diese o.a. Verträge sind im Normalfall wesentliche Verträge, die auf Angemessenheit überprüft werden müssen. Für das prüfende Due-Diligence-Team ist es vorerst wichtig, ein vollständiges „Immobilien-Kataster“ des Zielunternehmens anzulegen. Hierzu ist die Bestandsaufnahme von Eigentum (Grundbuch-Einsichtnahmen), Pacht- und Mietverhältnissen (Auflistung aller Nutzungsverträge) mit den entsprechenden Zahlungen, Vertrags- bzw. Kündigungsrechten und –fristen und Standorttätigkeiten durchzuführen und zu überprüfen.⁵⁷

Aus dieser Überprüfung sollte deutlich gemacht werden, an welchen Stellen betriebsnotwendige Nutzungen vorliegen bzw. ob „Reserveflächen“ gehalten werden. Weiter sollte darauf geachtet werden, in welcher Form die Miet- oder Pachtverträge abgeschlossen wurden. Schriftliche Verträge werden zumeist über Jahre abgeschlossen, bei denen sich der Nachteil einer sehr langen Laufzeit auftragen könnte. Bei mündlichen Verträgen kann das Problem entstehen, dass auch diese nur frühestens ein Jahr nach Übernahme gekündigt werden können.⁵⁸

Generell ist zu beachten, ob das Mietverhältnis befristet oder unbefristet bzw. nicht kündbar oder kündbar ist. Bei einem kündbaren Mietverhältnis sind eventuell längere Kündigungsfristen zu befürchten. Diese Kündigungsmöglichkeiten (und –risiken) sind zu beachten, da sie im Rahmen von vertraglich vereinbarten Mietzinsanpassungen oder Indexierungen zu einer höheren finanziellen Belastung des Unternehmens führen können. Auch bei einer erwogenen Kündigung ist der Aufwand zu berücksichtigen, der sich für die Rückversetzung in den vorherigen Stand ergeben kann.⁵⁹

Genauso sollte die Verantwortlichkeit für mögliche Schönheitsreparaturen geklärt sein, um im Falle einer nötigen Erneuerung der Substanz (Dach, Fassade, usw.) oder Inneneinrichtung einem Rechtsstreit aus dem Wege zu gehen.⁶⁰

⁵⁷ Vgl. Berens / Brauner / Strauch, 2011, S. 489.

⁵⁸ Vgl. http://hk24.de/unternehmensfoerderung_und_start/unternehmensgruendung/weiteres/basisinformationen/371026/gewerbemietvertrag.html

⁵⁹ Vgl. Koch / Wegmann (2002), S. 116.

⁶⁰ Vgl. Berens / Brauner / Strauch, 2011, S. 490.

2.4.1.2. Projektverträge

- Zeitliche Befristung,
- Komplexität,
- Relative Neuartigkeit (auch Singularität oder Einmaligkeit genannt).⁶¹

Diese Merkmale sind charakterisierend für jedes Projekt und müssen daher beim jedem Projekt neu definiert werden. Diese Aufgabe kommt üblicherweise auf das Projektmanagement zu, das für die Planung, Steuerung und Kontrolle einzelner Projektaktivitäten wie z. B. Kosten, Zeit oder Qualität verantwortlich ist.⁶²

Vorerst ist zu unterscheiden, um welche Art von Projekt es sich handelt. Ob dies ein Kleinprojekt, Projekt oder Großprojekt ist, hängt zumeist vom Unternehmen bzw. der Situation ab. Für den richtigen Beginn eines Projektes spielen Komplexität und Volumen eine bedeutende Rolle. Dafür sollte man versuchen, als ersten Schritt die Größe des Projektes einzuschätzen.⁶³

Dazu werden in den jeweiligen Unternehmen Kriterien entwickelt, die den Entscheidungsträgern helfen sollen, ein neues Vorhaben auf Projekt- oder Programmwürdigkeit zu prüfen. Es werden neben den allgemeinen Projektkriterien noch solche Kriterien hinzugefügt, die speziell für das jeweilige Unternehmen von Bedeutung sind und so eine Reihung nach Priorität erfolgt.⁶⁴

Die Einteilung der Projekte verfolgt zumeist nach einem ABC-Verfahren, dass zwar ein elementares Unterscheidungskriterium darstellt, aber nicht das einzige Entscheidungs- bzw. Auswahlkriterium in der Praxis ist. Ein Großteil der Projekte wird nach den begrenzten Unternehmensressourcen, den wahrscheinlich anfallenden Kosten und in erster Linie dem zu erwartenden Profit entschieden.

⁶¹ Vgl. Corsten, 2000, S. 1 ff.

⁶² Vgl. Corsten, 2000, S. 7.

⁶³ Vgl. Brähmer, 2005, S. 13.

⁶⁴ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 597.

A-Projekte sind für das Unternehmen von besonderer Bedeutung, da zumeist sehr viele Mitarbeiter an das Projekt gebunden sind, eine große Anzahl von Technologie benötigt wird und sehr oft auch ein höherer Umsatz zu erwarten ist. Zudem dauern diese meist länger und benötigen daher ein wesentlich größeres Budget als kleinere Projekte. Diese s.g. Pionierprojekte haben üblicherweise den höchsten Stellenwert in der Bewertung, obwohl diese auch mit erheblichen Risiken verbunden sind.⁶⁵

Einem Kategorie B-Projekt wird von der Firmenleitung meist nur ein geringerer Stellwert beigemessen. Diese sind aber jedoch mit mindestens 50 % der erforderlichen Ressourcen auszustatten. Während A-Projekte oft Vollzeitprojekte sind, können B-Projekte vielfach als Teilzeitprojekte abgehandelt werden. Das vorteilhafte daran ist, dass B-Projekte gegenüber von A-Projekten oftmals auch von nicht so erfahrenen Mitarbeitern abgewickelt werden können.

C-Projekte haben schließlich für die Firma relativ wenig Bedeutung, d.h. sie haben eine niedrige Priorität bezüglich des Zeitaufwandes und der Ressourceneinteilung. Lediglich 25 % der erforderlichen Ressourcen sind hierfür aufzuwenden. Wiederum vorteilhaft ist, dass diese Kategorie von Projekten auch unerfahrenen Mitarbeitern übertragen und zumeist ohne größeren Zeitaufwand abgewickelt werden kann. Unterscheidungen wie diese können sehr stark zur Lenkung und Verfügbarkeit von Ressourcen beitragen, indem man die Prioritäten regelmäßig überprüft und gegebenenfalls neu setzt.⁶⁶

Diese Entscheidung der Kategorisierung wird in den meisten Fällen vom oberen Management selbst getroffen. In der Praxis kommt es vor, dass vom Projektmanagement neben den A-Projekten auch s.g. „TOP-Projekte“ definiert werden, die man mit höchster Priorität behandelt.

Zu beachten ist jedoch, dass eine falsche Kategorisierung zu einer falschen Organisation des Projektes führen kann. Wenn das Projektportfolio falsch ausgelegt wird, kann es zu einer Fehlsteuerung des Vorhabens kommen. Besonders im

⁶⁵ Vgl. Brähmer, 2005, S. 16 ff.

⁶⁶ Vgl. Hirzel / Kühn / Wollmann, 2009, S. 91 ff.

Anlagengeschäft werden vordergründig Auftragsprojekte abgewickelt, mit denen das Geld verdient wird.

Kommt es hierbei zu einem schlechten Ressourceneinsatz oder wird das Projektportfolio fehlgesteuert, ist ein eher negativer Ausgang des Projektes zu erwarten.⁶⁷

Im Falle eines Nichtvorhandenseins eines Projektportfolio-Managements könnte es durchaus von Vorteil sein, ein solches einzuführen um sich im internationalen Wettbewerb zu steigern und den Wert des Unternehmens zu erhöhen. Wichtig ist, sich die Fähigkeit anzueignen, projektübergreifend Synergien zu nutzen und Ressourcen optimal einzusetzen.

Für die Optimierung bzw. Einführung eines Projektportfolio-Managements werden häufig u. a. folgende Ansätze genannt:

- Zweifelhafte strategische Ausrichtung der Projektlandschaft,
- Unbeherrschbare Engpässe von Ressourcen,
- Ungenutzte Vorteile (Ressourcen) zwischen den Projekten,
- Mangelnde oder fehlende Vergleichbarkeit der Projekte.⁶⁸

Das Hauptziel eines Projektportfolio-Managements sollte es sein, diejenigen Projekte zu definieren, die den Geschäftserfolg mittel- oder langfristig sicherstellen. Dies sollte mit Hilfe geeigneter Kennzahlen auf ihre Erfolgswahrscheinlichkeit hin bewertet und in Verbindung mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen genützt werden. Dadurch ist es möglich, jene Projekte mit geringeren Erfolgschancen oder Priorität entweder in der Reihenfolge hinten anzustellen oder sogar auswärts zu vergeben.⁶⁹

Der wesentliche Vorteil beim Einsatz eines Portfolio-Managements liegt darin, dass vorhandene Erfahrungen und Synergien systematisch zur Nutzung kommen. Allzu oft

⁶⁷ Vgl. Hirzel / Kühn / Wollmann, 2009, S. 47 ff.

⁶⁸ Vgl. Hirzel / Kühn / Wollmann, 2009, S. 303.

⁶⁹ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 506.

werden in vielen Projekten Problemlösungen mit sehr hohem Aufwand neu entwickelt, obwohl man diese eigentlich aus vergangenen Vorhaben kennt und auch nützen könnte. Dies bedeutet aber auf keinen Fall, dass wiederkehrende ähnliche Situationen auch unverändert angewandt werden dürfen. Die bereits bekannten Handlungsalternativen sollten in eine aktuelle Problemlösung mit einbezogen werden, um dadurch die Entwicklung situationsspezifischer und kundenorientierter Lösungsansätze zu fördern und andererseits die Problemlösungszeit zu verkürzen.⁷⁰

Nach der Einteilung der Projekte in Kategorien, ist die Eruierung und Bewertung von Risiken im Projekt bzw. Projektvertrag ein sehr wesentlicher Faktor, um anfallende Probleme im Vorfeld beseitigen zu können. Um eine Beseitigung möglichst vieler Risikopunkte zu ermöglichen, bedarf es ebenso einem gründlichen Nachdenken, um diese auszuschalten. Vorteilhaft ist, dass sich in vielen Branchen bereits Kategorien typischer Risiken durch die Erfahrung aus vergangenen Projekten entwickelt haben.⁷¹

Zur Berücksichtigung bzw. zur Identifizierung von Projektrisiken sollte im gesamten Projektverlauf das s.g. Projekt-Risikomanagement als Teildisziplin des Projektmanagements betrieben werden. Es ist vor allem darauf zu achten, dass das Projekt-Risikomanagement mit Rücksicht auf seine Gestaltungsfunktion organisatorisch integriert ist, damit Kosten-, Erfolgs- und Sicherheitsaspekte richtig abgewogen werden können.⁷²

Besonders bei Zusammenschlüssen und Fusionen spielt das Projekt-Risikomanagement eine zentrale Rolle, da die verschiedenen Projektmanagement-Systeme sowie die System- und Produktwelten ineinander integriert werden müssen. Dadurch kann es zur Verstärkung von Risiken für das einzelne Projekt kommen. Ein weiterer Grund könnte sein, dass durch die Internationalisierung im Zuge einer Fusion vermehrt kulturelle, sprachliche und rechtliche Differenzen auftreten.⁷³

⁷⁰ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 506 ff.

⁷¹ Vgl. Braehmer, 2005, S. 169.

⁷² Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 49.

⁷³ Vgl. Hirzel / Kühn / Wollmann, 2009, S. 102 ff.

Während in der Vorprojekt- und Startphase die Risikoanalyse hauptsächlich zur Entscheidung für die Projektgrundlagen dient, soll die Risikoanalyse in der Projektausführungsphase zur Entwicklung von Strategien und operativen Maßnahmen für ein optimales Gestalten der Projektrisiken beitragen. Dazu sind die Risikoanalysen aufgrund eintretender Änderungen des Projektumfeldes im Laufe des Projektes mehrmals zu erstellen.⁷⁴

Ein Vorteil der Risikoanalyse besteht darin, dass durch das ständige Abwägen von Risiken der Projekterfolg schrittweise erhöht werden kann. Genauso ist das Einschätzen von Risiken vor dem Projektstart von enormer Bedeutung, da diese in den Sicherheitsüberlegungen bzw. Kostenüberlegungen (Kalkulation) mit einbezogen werden müssen. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass die beim Risikocontrolling gewonnen Erkenntnisse zu berücksichtigen sind und somit einen Teil zum Projekterfolg beitragen.

Um eine möglichst vollständige und systematische Ermittlung aller in einem Projekt auftretenden Risiken durchführen zu können, ist es von größtem Vorteil, die verschiedenen Risikokategorien nach den unterschiedlichen Gesichtspunkten einzuteilen. Sehr hilfreich dabei könnte der Einsatz von Risiko-Checklisten sein, die oftmals unternehmensspezifisch gepflegt und entwickelt worden sind.⁷⁵

Für die Zuordnung in Kategorien ist eine Aufteilung in externe und interne Risiken sinnvoll, da mögliche Fehlerquellen rascher zu eruieren sind. Zu den wichtigsten externen Risiken im Projektgeschäft zählen vor allem die Vertrags-, Lieferanten-, oder Umweltrisiken. Vertragliche Risiken wie z. B. Haftung in Schadensfällen, Haftungsausschlüsse oder limitierte Haftung sind oftmals in Vorfeld zu verhandeln und auch festzuhalten. Etwas schwieriger wird es z. B. bei der Befristung der Gewährleistung oder bei Verzug (Terminierung) und dem damit verbundenen Pönalerisiko.⁷⁶

Für eine solche Art von Risiko könnte man z. B. Alternativ- oder Notfallpläne installieren, die im Fall eines Risikoeintritts den alten Plan ersetzen und so eine

⁷⁴ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 55.

⁷⁵ ebda.

⁷⁶ Vgl. Braehmer, (2005), S. 169 ff.

geeignete Gegenmaßnahme zur Risikominimierung bzw. zur Schadensbegrenzung darstellen. Zeitverzögerungen, die mit entsprechenden Kostenerhöhungen verbunden sind oder mögliche Funktionseinbußen, die bei Risikoeintritt zu erwarten sind, werden in solchen Alternativplänen kalkuliert.⁷⁷

Grundsätzlich sollte es angestrebt werden, dass Gewährleistungen, sofern es möglich ist, auf Geschäftspartner (Subunternehmer) vertraglich abgewälzt werden, um das Risiko zu klein wie möglich zu halten. Möglich wäre es, durch eine Versicherung zumindest die monetären Risikofolgen abzudecken, obwohl dadurch nur die unmittelbaren Folgen gedeckt wären und nicht die des gesamten Projektes.⁷⁸

Nun liegt es am Unternehmen selbst, die Risiken soweit abzuschätzen, welchen Schaden ein möglicher Eintrittsfall verursacht. Normalerweise ist es üblich, dass beim mehrmaligen Versichern von denselben oder ähnlichen Projekten durch einen Fixbetrag alle Haftung vom Auftragnehmer genommen wird. Eine Regel besagt, dass Risiken mit sehr geringer Eintrittswahrscheinlichkeit, jedoch mit hohem Schadenspotenzial zu versichern sind und Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit, aber im Normalfall geringerem Schaden selbst getragen werden sollten.⁷⁹

Für eine andere Art von Risiko steht das Umweltrisiko. Der größte Nachteil hierbei ist wohl, dass Risiken für mögliche Naturkatastrophen oder andere witterungsbedingte Schadensfälle nicht vorhersehbar sind und daher zu Lasten des gesamten Projektes gehen. Als Beispiel ist zu nennen, dass keiner der Beteiligten bei einem Hotelprojekt in Indonesien oder Thailand mit einer Tsunami-Welle gerechnet hätte.⁸⁰

Neben den vielen externen können auch interne Risiken schwerwiegende Auswirkungen auf ein Projekt haben. Durch defekte Maschinen oder fehlende Spezialwerkzeuge kann es im Bereich des technischen bzw. technologischen Sektors zu Risiken kommen, die wiederum mit massiven Zeiteinbußen verbunden sind. Auch der Personalbereich könnte durch Faktoren wie fehlende Fachkräfte bzw. Mitarbeiter

⁷⁷ Vgl. Braehmer, 2005, S. 170.

⁷⁸ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 51.

⁷⁹ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 328.

⁸⁰ Vgl. Braehmer, 2005, S. 170.

mit mangelnder Projekterfahrung, nachlassender Motivation oder Fremdsprachenprobleme mit Risiken verbunden sein.⁸¹

Im technischen bzw. technologischen Sektor ist zur Risikominimierung oder –vermeidung der Einsatz besonderer Maschinen, spezieller Werkstoffe oder neuer Systemkomponenten zu forcieren. Im Personalbereich sollten durch sorgfältige Auswahl und Schulung der eigenen Projektmitarbeiter oder Einbeziehung von Fachpersonal in die Projektplanung und –ausführung mögliche Risikoquellen eingedämmt werden.⁸²

2.4.2. Finanzielle Risiken im Projektgeschäft (im Zuge der Due-Diligence)

Gegenüber den nicht absehbaren Risiken wie z.B. den Umweltrisiken sind die Finanzierungsrisiken eines Projektes mehr absehbar. Das Projektkosten- und finanzmanagement hat die Aufgabe, die Steuerung, Überwachung und Planung der Projektkosten und der Geldflüsse während der Projektzeit zu übernehmen.⁸³

Zur Einschätzung der anfallenden Kosten werden zwei Kategorien der Kostenplanung unterschieden. Dies sind das s.g. globale Kostenschätzverfahren und das analytische Kostenermittlungsverfahren, bei denen der Unterschied darin besteht, dass das letztgenannte von den einzelnen Projektarbeitspaketen ausgeht. Aus der Summe der jeweiligen Kosten pro Arbeitspaket ergeben sich die Gesamtkosten des Projektes.

Beim globalen Kostenschätzverfahren werden die Projektkosten anhand adäquater Parameter oder geeigneter Kennzahlen geschätzt, d.h. diese sind auf keiner detaillierten Kalkulation aufgebaut, sondern werden aufgrund von Kenngrößen als ein grober Schätzwert ermittelt. Diese Kenngrößen sind aus jahrelanger Erfahrung in den verschiedenen Projektarten und Branchen entstanden.⁸⁴

⁸¹ Vgl. Braehmer, 2005, S. 169.

⁸² Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 327.

⁸³ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 291 ff.

⁸⁴ ebda.

Bei Projekten der Stahlmontage dient als Parameter „Tonne Stahl“ als Maßgröße. Als Basis werden zumeist die ermittelten Projektkosten dem voraussichtlichen Nutzen (Ertrag, Gewinn) gegenübergestellt, um so zu einer Projektentscheidung zu kommen.

Ein Kostenschätzverfahren ist nur dann wirksam, wenn über die eingesetzten Parameter genügend Erfahrung besteht. Ein wesentlicher Vorteil beim Kostenschätzverfahren ist die rasche Ermittlung der Gesamtprojektkosten. Das Risiko sich dabei zu verschätzen ist sehr hoch, da oftmals projektspezifische Randbedingungen ignoriert werden und es dadurch zu massiven Kostenabweichungen kommen kann. Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass dieses Verfahren für das begleitende Kostencontrolling nicht brauchbar ist.⁸⁵

Durch diese Tatsachen empfiehlt sich der Einsatz solcher Schätzverfahren nur in frühen Phasen eines Projektes, da diese doch mit Unsicherheiten verbunden sind. Für eine spätere Projektkostenkalkulation sollte man doch auf die sichere Variante einer analytischen Kostenermittlung zurückzugreifen.

Für einen Projektleiter können sich die in der Frühphase ermittelten Kosten oftmals negativ bemerkbar machen, da Kostenabweichungen vom Zielwert, die in einer späteren Kalkulation ermittelt werden, als Fehler seinerseits zu deklarieren sind. Das Ziel sollte eine Strategie sein, deren Plankostenverlauf als Basis für die Projektkalkulation bzw. –budgetierung und in Folge für das Kostencontrolling dienen soll.⁸⁶

Ein wesentlicher Faktor zur Erreichung von Projektzielen ist die Einhaltung des vorgegebenen Terminplanes. Diese terminlichen Aussagen liefern zumeist Informationen über den Stand des Projektes und können für die weiteren Planungen in Bezug auf den Ressourceneinsatz, Finanzierungsbedarf und Kostenverlauf von Bedeutung sein.⁸⁷

⁸⁵ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 292.

⁸⁶ ebda.

⁸⁷ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 248.

Ganz besonders der Einsatz der vorhandenen Ressourcen und die damit verbundene Planung ist im Rahmen eines Projektes einer der wichtigsten Faktoren, da fehlende Ressourcen meist die Ursache für Schwierigkeiten im Projektablauf sind. Nicht ausreichende Ressourcen werden neben unrealistisch gesetzten Terminzielen und unklaren bzw. nicht vereinbarten Projektzielen als eine der drei meisten Ursachen für Probleme genannt.⁸⁸

Daher sollte man sich bei der Einsatzoptimierung auf einzelne Ressourcen beschränken, den s.g. Engpass-Ressourcen, die meist hohe Kosten durch ihre Nutzung und der damit verbundenen beschränkten Verfügbarkeit im Projektablauf verursachen. Sehr hilfreich wäre der Einsatz eines Ressourcenplanes, um die Planung des Bedarfs an Einsatzmitteln im Zeitablauf darstellen zu können.⁸⁹

Zur Verfolgung der laufenden Kosten eignet sich am besten die s.g. Meilensteintrendanalyse, welche zur Überwachung des Projektfortschrittes beträgt. Wichtig dafür sind eine ausreichende Anzahl aussagekräftiger Meilensteine, die eine Kombination von Rückblick auf bereits erreichte Ergebnisse und einen Ausblick auf noch zu erbringende Leistungen zulassen.⁹⁰

Somit kann der Produktinnovationsprozess durch Fokussierung auf die wesentlichen Aufgaben beschleunigt und damit die Leerläufe reduziert werden. Auch von Vorteil ist, dass Prioritäten aufgrund einer laufenden Informationsdokumentation und –vorbereitung zwischen den Projekten eindeutig gesetzt und so die gewünschten Kundentermine eingehalten werden können.⁹¹

Für einen gewinnbringenden Abschluss eines Projektes ist es bedeutsam, wie mit den möglichen Mehrforderungen umgegangen wird. Maßgeblich für Abänderungen bzw. Claims sind unvorhergesehene Vorgänge wie z.B. Zusatz- oder Abänderungswünsche oder ungenaue Vorgaben des Projektauftraggebers. Da Mehrforderungen zumeist große finanzielle Auswirkungen haben, sind Claim-Vorsorgemaßnahmen von enormer Wichtigkeit. Um aber ein erfolgreiches

⁸⁸ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 279.

⁸⁹ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 280 ff.

⁹⁰ Vgl. Braehmer, 2005, S. 187.

⁹¹ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 251 ff.

Änderungs- und Claim-Management zu betreiben, muss bereits in der Auftrags- und Vertragsgestaltung die Basis gelegt werden. Vorteile gegenüber dem Geschäftspartner bringt eine richtige schriftliche Ausformulierung der Vertragsdetails, insbesondere in Verbindung mit den rechtlichen Auswirkungen.

Andererseits können sich Risiken oder Nachteile bei der Vertragsgestaltung ergeben durch:

- Den Risikofaktor einer Fremdsprache,
- Weitergabe eigener Verpflichtungen an Subunternehmer,
- Formulierung der vertraglichen Mechanismen usw.

Um etwaigen Claims im Vorfeld eines Projektes entgegenzuwirken, können u.a. folgende Maßnahmen wirksam sein:

- Exakte Festlegung des Vertragsgegenstandes,
- Kürzere Formulierung die Klarheit schafft,
- Prüfung dieser Formulierungen durch eine juristische Person,
- Besondere Prüfung von Schadenersatz und der Vertragsstrafen (Pönalen),
- Einbindung der Sublieferanten in die Vertragsgestaltung usw.⁹²

Trotzdem darf man nicht außer Acht lassen, dass der Auftragnehmer zumeist in der schwächeren Position ist, wenn Graubereiche während der Projektausführung zu verhandeln sind. Denn der Projektauftraggeber wird fast immer darauf beharren, dass die angefallenen Forderungen von Anfang an Teil des Projektumfanges waren.⁹³

Jedoch ist eine zu genaue Detaillierung in der Angebotsphase und speziell in den Frühphasen eines Projektes mit sehr hohem Aufwand verbunden. Für eine konfliktfreie Projektdurchführung könnten folgende Vorschläge zur Leistungs-

⁹² Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 107 ff.

⁹³ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 113.

abgrenzung beitragen. Mögliche Kriterien für die Ausrichtung des Detaillierungsgrades könnten z. B. sein:

- Völlig neuartige Problemstellung,
- Schwieriger Kunde,
- Risikobehaftetes, komplexes Umfeld.

Um den Erstellungsaufwand zu verringern, könnten auch bereits verwendete Leistungsspezifikationen eingesetzt und auf bisherigen Erfahrungen bezüglich Dauer, Aufwand usw. aufgebaut werden.⁹⁴

In der Projektabschlussphase wiederum ist es wichtig, dass im Abnahmeprotokoll eindeutig unterschieden wird, ob es sich um vertraglich erforderliche Leistungen, die für die Abnahme zwingend notwendig sind oder um Restleistungen, die für die Abnahme nicht hindernd sind, handelt. Ein solches Protokoll kann entscheidend sein, wenn es um Regressforderungen oder spätere Produkthaftung geht.⁹⁵

Denn im Falle einer Abnahmeverweigerung muss der Auftragnehmer nachweisen können, dass die Erstellung des Projektgegenstandes vertragsgemäß war oder dieser hat innerhalb einer gesetzten Frist die festgestellten Mängel zu beseitigen. Andernfalls drohen diesem vereinbarte Vertragsstrafen.

Danach entscheidet oftmals das Fingerspitzengefühl, wie das Formalrechtliche „rübergebracht“ wird, um mit seinen Forderungen durchzukommen. Vor allem die zwischenmenschliche Beziehung zwischen den Projektparteien spielt hier eine wesentliche Rolle.⁹⁶

Nach Beseitigung aller Restpunkte und Abschluss eines Projektes sollten die gewonnenen Erfahrungen abgespeichert werden, da Wissen und Erfahrungen in Zeiten des ständigen Wandels überlebenswichtig sind. Zu beachten ist hierbei, dass

⁹⁴ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 113.

⁹⁵ Vgl. Brähmer, 2005, S. 217.

⁹⁶ ebda.

das Wissen nicht an einzelnen Mitarbeiter hängt, sondern am System Unternehmen als Ganzes.⁹⁷

2.5. Die Integrations- bzw. Post-Merger-Phase

Die abschließende Phase in einem M&A-Prozess bildet nach dem Vertragsabschluss die s.g. Integrations- bzw. Post-Merger-Phase. Diese bewirkt die tatsächliche Zusammenführung der an dem Zusammenschluss beteiligten Unternehmen. Um diesen Prozess beschreiten zu können, müssen vorbereitende und planerische Arbeiten bereits in der Merger-Phase umgesetzt werden. Dabei sollte aber erwähnt werden, dass die einzelnen Phasen des M&A-Prozesses nicht streng nacheinander abgearbeitet werden müssen, sondern auch parallel ablaufen und phasenübergreifend agieren können.⁹⁸

In der Post-Merger-Phase müssen die in der Vorfeld- bzw. Transaktionsphase erarbeiteten Integrationspläne nach dem Zusammenschluss permanent angepasst und detailliert werden. Diese Aufgabe soll die s.g. „Post-Closing-Integrations-Planung“ übernehmen.⁹⁹ Dabei ist in dieser Planung der Personalveränderungsprozess als Hauptaktivität angesiedelt. Für diesen Prozess sind konkrete Zielmodelle hinsichtlich Struktur und geschäftlicher Inhalte zu bestimmen, die wiederum eine detaillierte Rahmenbedingung für die personalwirtschaftlichen Maßnahmen und den Personalveränderungsprozess darstellen.¹⁰⁰

Ab dem Closing stehen dem Käufer prinzipiell alle Informationen über das gekaufte Unternehmen zur Verfügung. Dadurch ist es möglich, die Informationsbasis für den Informationsprozess nochmals erheblich zu verbessern und die im Pre-Closing-Integration-Plan konzipierten und geplanten Maßnahmen zu korrigieren.¹⁰¹

Allerdings kann es sein, dass die reine Beschaffung von Daten nicht ausreicht. Nicht selten wird beobachtet, dass zu den vielen Entscheidungen und Problemen, die zu

⁹⁷ Vgl. Patzak / Rattay, 2009, S. 500.

⁹⁸ Vgl. Lohre, 2009, S. 13.

⁹⁹ Vgl. Borowicz / Mittermair, 2006, S. 169 f.

¹⁰⁰ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 121.

¹⁰¹ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 169.

fällen sind, zusätzliche Informationen benötigt werden. Diese Informationen sollen den Entscheidungsträger in die Lage versetzen, die Daten ohne größeren zeitlichen Aufwand verwenden zu können.¹⁰²

Einer der Nachteile ist sicherlich, dass die in der Vorfeld- bzw. auch in der Transaktionsphase gewonnenen Daten über das Zielobjekt schlecht sein können und darauf aufbauende Entscheidungen dementsprechend falsch sind. Dieses Problem wird allerdings nur durch die Erhöhung des Beschaffungsaufwands von Informationen zu lösen sein. Deswegen wäre es im Fortgang des M&A-Prozesses wünschenswert, die Qualität der Informationen durch verbesserten Zugang von Daten des möglichen Fusionspartners zu steigern.¹⁰³

Ein weiteres Problem könnte die Kooperation des Verkäufers sein, indem dieser wichtige Daten nicht weitergibt und diese zu verbergen versucht. Denn falls eine Fusion nicht zustande kommt, wäre der Verkäufer abgesichert, dass keine Informationen, welche die Wettbewerbsposition verschlechtern könnten, nach außen gedrungen sind. Teilweise gelöst könnte diese Problematik werden, indem man durch das Abschließen von Vertraulichkeitserklärungen die Weitergabe von Daten forciert.

Etwas schwierig könnte sich im Laufe der Post-Merger-Phase die organisatorische Umsetzung gestalten, da viele Schnittstellen zwischen den beiden Unternehmen zu überwinden sind. Darum muss für jede neu integrierte Einheit bestimmt werden, welche Mitarbeiter in welchem Umfang und welcher Form Entscheidungen über interne und externe Marktaktivitäten treffen dürfen. Dabei ist es wichtig, dass sich die marktinternen Schnittstellen aus einer Kombination aus Kompetenzgewährung und einer Kontrollintensität zusammensetzen.¹⁰⁴

Es ist dazu festzustellen, dass die durch eine Fusion hervorgerufenen internen strukturellen Veränderungen sehr vielschichtig bzw. von vielen Parametern abhängig und diese daher aufgrund der zahlreichen marktinternen und organisatorischen Schnittstellen nicht eindeutig voneinander trennbar sind. Hier liegt es am

¹⁰² Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 170.

¹⁰³ ebda.

¹⁰⁴ Vgl. Kreuper / Häfner / von Glahn, 2006, S. 360.

Management, diese Veränderungen mit größter Sorgfalt zu planen und zu überwachen.¹⁰⁵

2.6. Personalentwicklung in der Integrationsphase

Als einer der wichtigsten Teile bezüglich des wirtschaftlichen Potenzials von Transaktionen wird der Personalbereich angesehen. Dort ist es entscheidend, ob bzw. wie viel unternehmensexternes Know-How man gewinnen kann, aber zum anderen um Kosteneinsparungspotenziale, die durch Verringerung bzw. Rationalisierung durchzusetzen sind.

In Hinblick auf die Humanressourcen in den beteiligten Unternehmen gilt es, vorhandene Rationalisierungspotenziale zu erkennen und auszuschöpfen, die Leistungs- und Kompetenzträger zu identifizieren und zu fördern, um einen Abfluss von internen Wissen und Know-Hows zu vermeiden.

Dabei sind am stärksten abwanderungsgefährdet nicht diejenigen Mitarbeiter, die am lautesten klagen, sondern die mit den besten Alternativen. Hierzu sind die Mitarbeiter zu zählen, die eine hohe Veränderungsbereitschaft, über einen hohen Marktwert und über ein übermäßiges Selbstbewusstsein verfügen.¹⁰⁶

Besonders diese Aufgabe ist bedeutsam für das Integrationsmanagement, das im Zuge der Post-Merger-Integration dafür sorgen muss, Kernmitarbeiter für das neue Unternehmen zu halten, um dadurch den Fortschritt des Integrationsprozesses zu fördern.

Um einen Zusammenschluss in personeller Hinsicht positiv durchführen zu können, wäre es sehr vorteilhaft, im Vorfeld eine auf die „Human-Resources“ (HR) der beiden Unternehmen bezogene „HR-Due-Diligence“ durchzuführen, die eine Analyse des Personalwesens mit all seinen Details wie Personalentwicklung, Personalkosten, rechtliche Aspekte, Personalstruktur, unternehmensinterne Strukturen usw. ermöglicht. Durch diese Prüfung könnten frühzeitig personalbezogene Risiken und

¹⁰⁵ Vgl. Kreuper / Häfner / von Glahn, 2006, S. 362.

¹⁰⁶ Vgl. Lohre, 2009, S. 99.

Chancen des Zusammenschlusses identifiziert und in der Integrationsphase gezielter angegangen werden.¹⁰⁷

Wobei gesagt werden muss, dass bei einer HR-Due-Diligence vermehrt die Risikofaktoren und weniger die Potenziale betrachtet werden und sich die HR-Due-Diligence überwiegend auf die juristischen Aspekte wie z.B. Kündigungsfristen oder Arbeitsverträge konzentriert. Somit werden zumeist nur quantitative Aspekte oder s.g. „hard facts“ im personellen Bereich wie z.B. Personalkennzahlen, Personalstruktur oder das Entlohnungssystem untersucht. Für ein erfolgreiches Integrationsmanagement wäre es wichtiger, die qualitativen Aspekte oder s.g. „soft facts“ wie z.B. Motivation, Qualifikation der Mitarbeiter oder Personalstrategien zu durchleuchten, da gerade diese Faktoren entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg einer Fusion sind.¹⁰⁸

Aus diesem Grund stellt sich die Erfolgsbilanz von Transaktionen nicht besonders vielversprechend dar. Statistiken besagen, dass knapp über die Hälfte aller Unternehmenstransaktionen nicht die angestrebten Ziele erreichen. „Grundsätzlich werden typische Sünden in folgenden Bereichen begangen:

- Mangelnde Analyse der Ausgangslage,
- Ungenügendes Problembewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen,
- Schlechte Kommunikation der Veränderungen,
- Übler Stil der Vorgehensweise bei Veränderungen,
- Unprofessionelles Management der von einer Veränderung betroffenen Stakeholder,
- Zu hoher Umfang und zu hohe Geschwindigkeit der Change-Prozesse,
- Unprofessioneller Methodeneinsatz in Change-Prozess“ u.v.m.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Vgl. Deller / Klendauer, 2008, S. 40.

¹⁰⁸ Vgl. Deller / Klendauer, 2008, S. 41.

¹⁰⁹ Vgl. Kraus / Becker-Kolle / Fischer, 2006, S. 160.

Durch diese Faktoren wird der Unternehmenswandel verzögert, wenn nicht sogar behindert. Eine Folgerung daraus ist, dass viele Unternehmen in solchen Situationen mit erhöhter Fluktuation kämpfen müssen, da sich zahlreiche Leistungsträger anderweitig erfolgreich orientieren oder manche kündigen „innerlich“ und reduzieren dadurch ihr Engagement auf ein Minimum.¹¹⁰

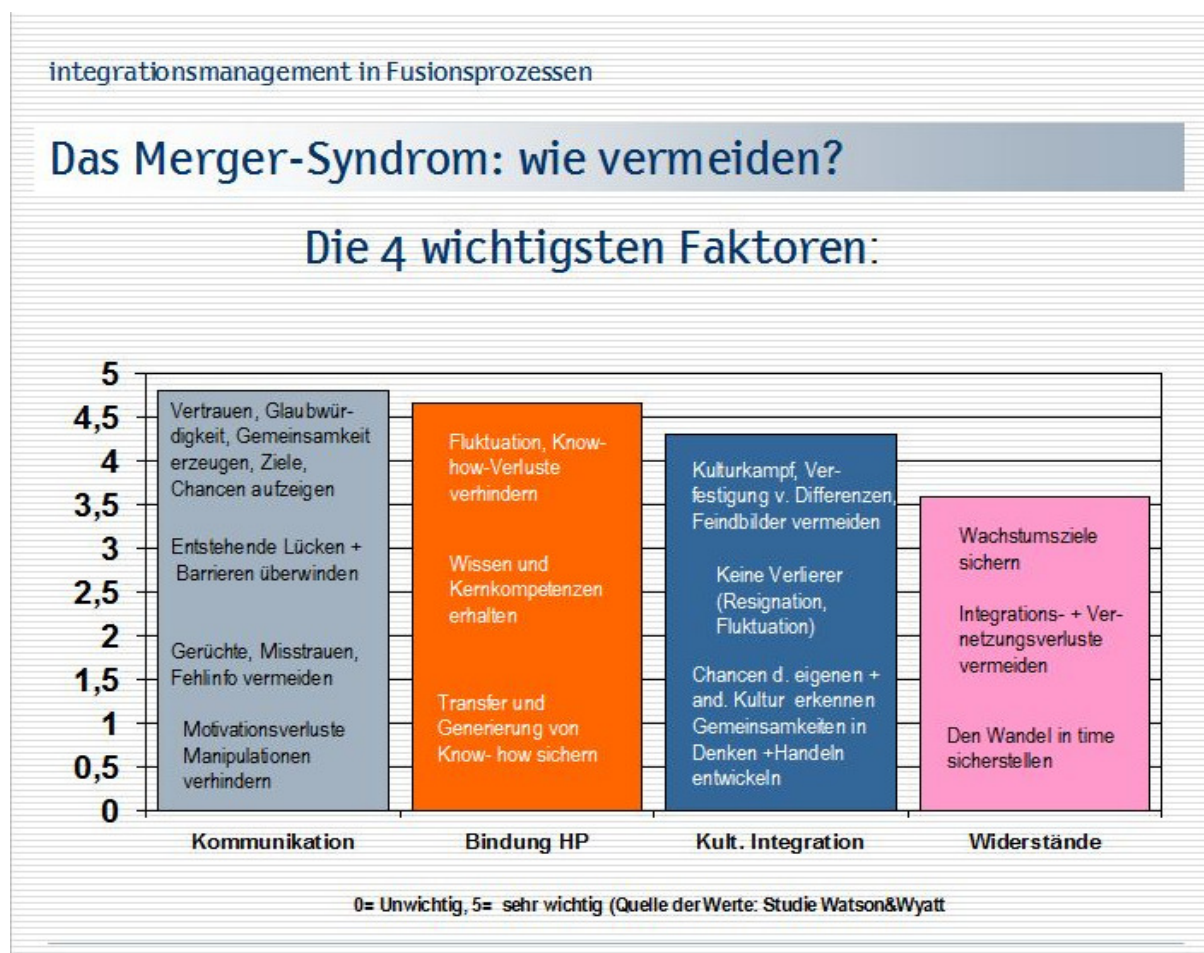


Abbildung 6: Die 4 wichtigsten Faktoren im Integrationsmanagement¹¹¹

Ein möglicher Lösungsansatz für einen erfolgreichen Veränderungsprozess wäre z.B. das Einbeziehen der von der Fusion betroffenen Mitarbeiter sowie deren Führungskräfte, um die mit dem Wandel verbundenen Friktionen zu verhindern bzw. zu mildern. Den Mitarbeitern soll verdeutlicht werden, was mit der Fusion bezweckt

¹¹⁰ Vgl. Kreuper / Häfner / von Glahn, 2006, S. 372.

¹¹¹ Vgl. <http://www.hbcontor.de/category/tags/integrationsmanagement>

wird, welche Schritte der Prozess aufweist und wie die angestrebten Effekte realisiert werden können.¹¹²

Einer der Hauptgründe u.a. dürfte sein, dass Probleme im Integrationsmanagement aber auch Versäumnisse bei der HR-Due-Diligence dafür verantwortlich sind. Als schwierigster Teil bei Transaktionen wird nicht selten die interne Integration von Strategien, Personal, Organisation und Kulturen mit gemeinsamen Anpassungs- und Abstimmungsprozessen, Veränderungs- und Reorganisationsprozessen sowie Diffusions- und Aufbauprozessen genannt.¹¹³

Dabei kommt es beim Integrationsmanagement darauf an, mit welchen Fähigkeiten und Wissen die Führungskräfte und andere Akteure betraut sind. Die Hauptaufgabe dieses Integrationsmanagements liegt in der Nutzung der Personalressourcen sowie einer Steigerung der Potenziale. Dazu müssen die Mitarbeiter bereits im Vorfeld vorbereitet werden, indem man Ängste und Widerstände abbaut und klare Perspektiven schafft. Mitarbeiter früh informieren und in den Fusionsprozess einzubauen ist eine Vorgabe, die negativen Auswirkungen (Veränderungsängste, Merger-Schock) entgegenwirken kann.¹¹⁴

Im Rahmen des Integrationsmanagement werden besonders an Führungskräfte und deren Kompetenzen hohe Anforderungen gestellt. Allerdings ist der Begriff der Kompetenz im Alltagssprachgebrauch mehrdeutig. Dieser umfasst Aspekte, die zum einen auf Zuständigkeiten und Befugnisse und zum anderen auf die persönlichen Befähigungen abzielen. Allgemein werden folgende grundlegenden Kompetenzklassen unterschieden:

- Personale Kompetenzen,
- Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen,
- Fachlich-methodische Kompetenzen,
- Sozial-kommunikative Kompetenzen.

¹¹² Vgl. Kreuper / Häfner / von Glahn, 2006, S. 374.

¹¹³ Vgl. Deller / Klendauer, 2008, S. 41.

¹¹⁴ ebda.

Dazu stellt sich die Frage, welche dieser Kompetenzen besonders erforderlich ist, um die Anforderungen an Führungskräfte beim Integrationsmanagement im Zuge einer Transaktion gut bewältigen zu können.¹¹⁵

Die mit der Personalentwicklung beauftragten Mitarbeiter haben nun die Aufgabe, die Stellenbesetzung mittels Auswahl der geeigneten Kandidaten durchzuführen. Wobei es insbesondere darum geht, vorerst sich der internen Suche und Besetzung von Stellen und Bewerbern zu widmen. In den meisten Fällen erlangt die Auswahl und Besetzung dadurch erhebliche Brisanz, da im Zuge von Synergierrealisierungen bei einem Unternehmenszusammenschluss zumeist mehrere interne Bewerber auf eine Stelle kommen und sich die heikle Frage stellt, welcher Bewerber aus dem kaufenden Unternehmen bevorzugt werden soll.¹¹⁶

Eine generelle Anforderung bei einem Auswahl- und Besetzungsprozess besteht darin, dass eine möglichst hohe Transparenz und Fairness gegenüber allen Kandidaten erreicht werden sollte. D.h., dass alle Verfahren und Auswahlkriterien möglichst objektiv nachvollziehbar sein müssen und Fairness bedeutet, dass „politische Überlegungen“, vor allem die Herkunft der Kandidaten keine wesentliche Rolle spielen dürfen. Im Vordergrund sollten ökonomische, rationale und qualitative Auswahlkriterien stehen.¹¹⁷

Die fairste Variante eine Stelle neu zu besetzen ist, diese neu auszuschreiben, um das Besetzungsverfahren für alle internen Bewerber zu öffnen. Dieses Auswahlverfahren ist zwar zeitaufwendiger, was die Ausarbeitung der Bewerbungsunterlagen betrifft, jedoch steht dadurch deutlich größeres Potential für die Auswahl zur Verfügung. Als eher problematisch könnte sich nach der Auswertung der Daten die Auswahl der Mitarbeiter gestalten.¹¹⁸

Schwierig besonders dann, wenn Führungskräfte objektiv entscheiden müssen, an wen sie die Stelle vergeben. Vor allem wenn es um die Übernahme von Mitarbeitern aus dem Unternehmen geht, dem die Führungskraft zuvor nicht angehört hat. Damit

¹¹⁵ Vgl. Deller / Klendauer, 2008, S. 42.

¹¹⁶ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 146.

¹¹⁷ ebda.

¹¹⁸ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 147.

könnte sich auch das Problem ergeben, dass Führungskräfte nur die bisherigen Mitarbeiter „hinterherziehen“ und somit Abteilungen im neuen Unternehmen entstehen, die nur aus Mitarbeiter aus dem kaufenden oder gekauften Unternehmen bestehen. Hierzu könnte die Hinzuziehung von externen Personalberatern eine Lösungsmöglichkeit sein.¹¹⁹

Aber auch der Einsatz externer Berater ist zwischen diesen beiden Unternehmensparteien zu koordinieren, um fehlende Stimmigkeit und Redundanzen zu vermeiden. Diese externen Berater arbeiten im Verlauf der Personalveränderung mit der internen Personal- und Organisationsentwicklung gemeinsam am Prozess. Die Beratungsaufgaben dieser beiden Entwicklungsorganisationen sind manches Mal deckungsgleich, so dass sich daraus auch Schwierigkeiten ergeben können, indem ein Konkurrenzdenken entsteht und es gegeneinander gearbeitet und entschieden wird.¹²⁰

Trotzdem bringen solche Konstellationen auch den Vorteil, wenn sie bewusst in einem Projekt gesteuert sind, dass jede Organisation seine Sichtweise beitragen kann und dabei interessante Erkenntnisse wegen der unterschiedlichen Sichtweise zu Stande kommen. Selbstverständlich muss aber sein, dass eine Koordination und Abstimmung nicht unterbleiben darf, indem Sprachregelung, Organisation der Maßnahmen, Medieneinsatz oder die Vorgehensweisen miteinander besprochen und abgestimmt werden. Besonders gut eignen sich dazu von internen und externen Beratern abgehaltene Projektsitzungen oder Workshops.¹²¹

Ein weiteres im Zuge der Personalentwicklung auftretendes Problem könnte sein, die richtigen Führungskräfte zu ernennen. Hier kann zwar ähnlich herangegangen werden wie für die Mitarbeiter der diversen Arbeitsstellen, allerdings spielen hier noch weitere Aspekte eine bedeutende Rolle. Dazu könnte sich allerdings als nächster Nachteil ergeben, dass das kaufende Unternehmen so schnell wie möglich seine „eigenen“ Führungskräfte platzieren möchte, um rasch die Kontrolle der Aktivitäten des übernommenen Unternehmens zu erreichen.¹²² Genauso ist es

¹¹⁹ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 147.

¹²⁰ Vgl. Kraus / Becker-Kolle / Fischer, 2006, S. 326.

¹²¹ ebda.

¹²² Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 147.

wichtig, wegen des Wissenstransfers und der Kulturassimilation Führungskräfte aus dem eigenen Unternehmen zu platzieren.

Hierbei sollte man allerdings vermeiden, dass es durch eine extensive Entsendepolitik zu kulturellen Abwehrreaktionen im gekauften Unternehmen kommt, weil z.B. „politische Überlegungen“ eine wichtige Rolle gespielt haben. Durchaus positiv auswirken kann sich, wenn Führungskräfte die das neue Top-Management bilden Mitarbeiter „hinterherziehen“, die sich aus Loyalitäts- oder anderen Gründen angeschlossen haben. Eine vertraute Führungsperson bildet zumeist eine gute Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.¹²³

Das schwierigste Thema der Umsetzung im Zuge der Personalentwicklung ist der Bereich der Personalfreisetzung. Das Ziel ist es, die vorher in den Strategieplänen errechneten Synergien im Personalbereich sicherzustellen. Eine optimale Entwicklung wäre, wenn sich alle Jobstellen ohne Entlassung umsetzen lassen könnten, was aber leider zu 90 % nicht realisierbar ist. Eine alternative Möglichkeit eine Entlassung zu vermeiden wäre eine Umsetzung auf eine andere Stelle, vorzeitiger Ruhestand oder auch eine Neuregelung von Arbeitszeiten, da Entlassungen in hoher Zahl zu einer starken Verunsicherung unter den Mitarbeitern führen kann.¹²⁴

Einer expliziten Behandlung bedarf es bei freiwilligen Kündigungen. Um sich der Unsicherheit des Integrationsprozesses nicht aussetzen zu müssen, verlassen viele Mitarbeiter das kaufende oder oftmals noch häufiger das gekaufte Unternehmen. Da ist wiederum zu unterscheiden, ob es sich um eine gewünschte oder ungewünschte Kündigung handelt. Falls ein Leistungsträger das Unternehmen verlässt, ist dies eine unerwünschte Kündigung, wobei Fluktuationsbarrieren eingesetzt werden sollten, um diese Mitarbeiter zu halten. Hier sollte die Zukunft vorzeitig mit diesen Mitarbeitern gesprochen und Anreize wie z. B. ein gesteigertes Gehalt oder eine Beförderung angeboten werden.¹²⁵

¹²³ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 147.

¹²⁴ ebda.

¹²⁵ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 148.

Anreize für die Mitarbeiter gibt es bestimmt viele, wobei sicherlich das Gehalt bzw. die Angleichung des Gehaltssystems ein wesentlicher Problembereich ist. Speziell bei internationalen Transaktionen werden oftmals erhebliche Unterschiede im Lohnniveau festgestellt, die zu einer innerbetrieblichen Unruhe führen können.¹²⁶

3. Praktisches Beispiel

Im folgenden Kapitel dieser Diplomarbeit wird eine Fusion behandelt, die 2010 in der Metallindustrie, insbesondere Metallurgie und Hydropower, stattgefunden hat. Bei den Akquisitionskandidaten dieser Fusion handelt es sich um die Firma BIS VAM Anlagentechnik in Wels, Oberösterreich und die Firma MCE IT Linz, ebenfalls in Oberösterreich.

3.1. Screening anhand des praktischen Beispiels

Als „strategic fit“ wurde eine Basisstrategie festgelegt, in der die Firma BIS VAM Wels versuchte, einen geeigneten Fusionspartner zu finden, mit dem man zusätzliche Referenzen auf dem bestehenden Markt vorweisen kann. Vorerst wurden mögliche Kandidaten aus dem brancheneigenen Umfeld durchleuchtet, um eine Rangordnung der möglichen Übernahmekandidaten nach ihrer Eignung erstellen zu können. Dabei wurden vor allem die besetzten Marktsegmente zwischen der Firma BIS VAM Wels und den möglichen Übernahmekandidaten vorgenommen, indem man die einzelnen Geschäftsfelder miteinander verglich und analysierte.

Ein besonderes Augenmerk wurde darauf gelegt, durch die Auswahl eines Kandidaten eine optimale Ergänzung in allen Geschäftsbereichen zu erlangen und vorzugsweise einen Partner zu finden, der bereits international tätig war und ist. Durch eine mögliche Internationalisierung könnte die Wettbewerbssituation der Firma BIS VAM Wels dementsprechend gesteigert werden.

¹²⁶ Vgl. Lucks / Meckl, 2002, S. 150.

Da die Firma BIS VAM Wels im Laufe der Jahre und Jahrzehnte ein potenzieller Mitbewerber im Industrieanlagenbau, Energieerzeugung und –verteilung wurde, wurde speziell auf die Erweiterung des bereits bestehenden Hydro-Sektors gezielt. Nach dem durchgeführten „Screening“ blieb mit der Firma MCE Industrietechnik Linz ein Kandidat über, der die geforderten Kriterien ohne unüberwindbare Risiken erfüllen konnte.

Ein wesentlicher Faktor für die Auswahl dieses Partners war, dass bereits im Vorfeld der „Annäherung“ Projekte gemeinsam abgewickelt und realisiert werden konnten. Bei der Abwicklung dieser Projekte konnte bereits festgestellt werden, dass die Zusammenarbeit zwischen den beiden Unternehmen gut funktionierte und so im Zuge des „cultural fit“ die Gefahr von Konflikten auf ein Minimum reduziert werden konnte.

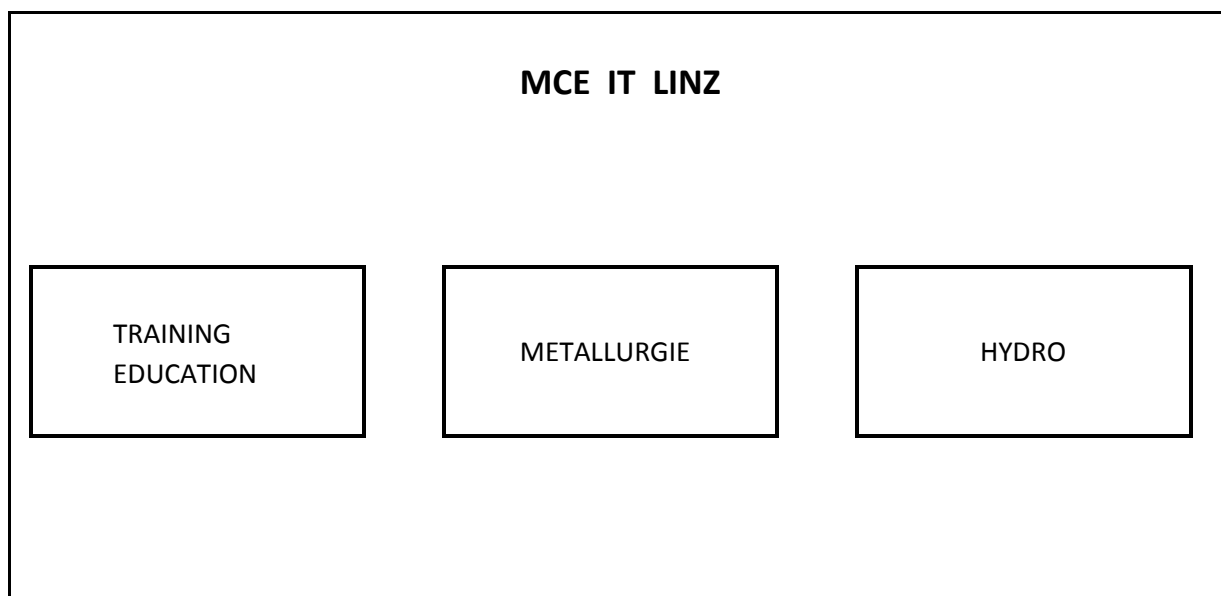


Abbildung 7: Teilbereiche der Fa. MCE IT Linz

Für die Firma BIS VAM Wels war es ebenso wichtig, beim Screening denjenigen Partner herauszufiltern, mit dem es möglich ist, Gesamtangebote aus dem Bereich Metallurgie bzw. Hydro-Power national und vor allem international legen zu können. Die Firma MCE IT Linz versuchte wiederum, einen Partner zu finden, der über ein eigenes Engineering verfügt und es somit möglich wäre, ein Angebot aus „einer Hand“ zu erstellen.

MCE IT Linz ihrerseits war und ist auf die Hochdruck-Montage Hydro im Schrägschacht sowie Montagekonzepte im Stahlbau und Equipmentmontage in der Metallurgie spezialisiert. Andererseits ist die Firma BIS VAM Wels auf Engineering und Rohrleitungsmontagen im Industriebereich, Tiefrohrleitungsbau sowie Niederdruck-Montage Hydro fokussiert.

Durch die Beseitigung sämtlicher Schnittstellen und durch die entstandene Möglichkeit einer Gesamtangebotslegung für die Projekte, konnte die Wettbewerbssituation entscheidend verbessert und wiederum eine Erweiterung der Wertschöpfungskette erreicht werden. Als Gesamtanbieter in all den o.a. Fachbereichen ist man dadurch zur verstärkten Konkurrenz der Firmen Andritz, Noell und Alstom im Bereich Hydro-Power geworden.

Ein zusätzlicher Anreiz für eine Fusion mit MCE IT Linz war, dass diese über eine eigene Training-Education-Abteilung verfügt, aus der bestens ausgebildetes Fachpersonal hervorgeht, das optimal im internationalen Projektgeschäft eingesetzt werden kann. Außerdem kann diese Fachabteilung im neu fusionierten Unternehmen als risikoloses Projektgeschäft angesehen werden, dass zwar ohne Nutzung von Synergien weitergeführt wird, jedoch sehr lukrativ ist und zur Steigerung der Internationalisierung beiträgt.

Diese o.a. Interpretationen bestätigen wiederum die im Theorieteil angeführten Feststellungen, dass durch die Verschmelzung der regionalen bzw. der besetzten Marktsegmente und einer damit verbundenen Fusion es zu einer Ausweitung der Geschäftsaktivität kommen kann.

3.2. Due-Diligence anhand des praktischen Beispiels

Die beim Fusionskandidaten MCE IT Linz durchgeführte Due-Diligence wurde insgesamt dadurch erleichtert, da es sich hier einerseits um eine bekannte Firma und andererseits um eine demselben Konzern zugehörige Firma handelte. Sie unterteilte sich in drei wesentliche Abschnitte:

- Klärung der Eigentumsverhältnisse
- Rechtliche Komponenten:
 - Mietverträge,
 - Projektverträge.
- Finanzielle Komponenten:
 - Finanzielle Prüfung der laufenden Projekte,
 - Bilanz und GuV,
 - Mittelfristplanung.

3.2.1. Klärung der Eigentumsverhältnisse

Die Prüfung der Eigentumsverhältnisse, insbesondere von Grundstücken und Gebäuden wurde dadurch erleichtert, da diese zur Gänze im Besitz der MCE AG waren und von dort durch die MCE IT Linz angemietet wurden. Diese Mietverträge waren schon im Zuge einer Due-Diligence durch Bilfinger-Berger geprüft worden und konnten so bedenkenlos durch die neue Firma übernommen werden, da dieses Anlagevermögen damit im Besitz des Bilfinger-Berger-Konzerns verblieb.

3.2.2. Rechtliche Komponenten

3.2.2.1. Rechtliche Due-Diligence der Mietverträge

Unabhängig von den bereits oben erwähnten Mietverträgen zu Grundstücken und Gebäuden gab es in der Firma lediglich Mietverträge zu Gerätschaften und Fahrzeugen die allerdings projektbezogen abgeschlossen wurden und somit keine langfristigen Verpflichtungen bzw. daraus entstehende Risiken darstellten.

3.2.2.2. Rechtliche Due-Diligence der Projektverträge

Da die MCE IT Linz zu 80 % im Projektgeschäft tätig war und ist, stellte die Prüfung der laufenden Verträge den größten Teil der Due-Diligence dar. Hier galt es einer-

seits laufende Verträge auf mögliche Risiken zu prüfen, andererseits das vorhandene Regelwerk zu hinterfragen und dessen Einhaltung zu kontrollieren.

Man war der Meinung, dass durch eine Prüfung des Regelwerks und dessen Einhaltung schon ein erster Eindruck über die Möglichkeit von versteckten Risiken in den Verträgen gewonnen werden konnte. Dazu wurde das vorhandene Regelwerk der MCE IT Linz für die Angebotsphase dargestellt, um in weiterer Folge den Grundstein für weitestgehend risikoarme Projektverträge zu bilden.

Dieses Regelwerk stellte sich wie folgt dar:

Die Grundlage für die Projektverfolgung der MCE IT Linz passierte auf mehreren Phasen des Projektablaufs (die folgenden Abbildungen Nr. 7 – 23 sind Auszüge einer Power-Point-Präsentation im Zuge des Pilotprojektes für die Firmenfusion):

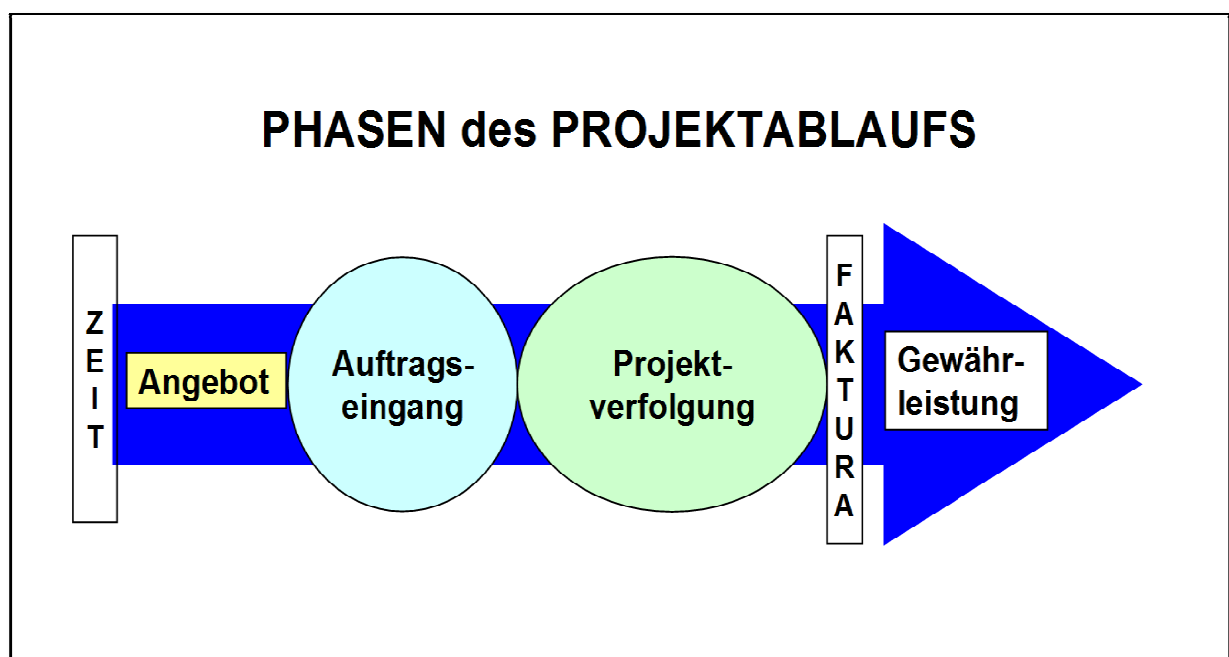


Abbildung 8: Phasen des Projektablaufs

Hierbei konzentrierte man sich auf die Angebotsphase, da in dieser die Erstellung der Projektverträge erfolgt und Risiken die zu diesem Zeitpunkt entstehen in der Abwicklungsphase nur schwer bereinigt werden können.

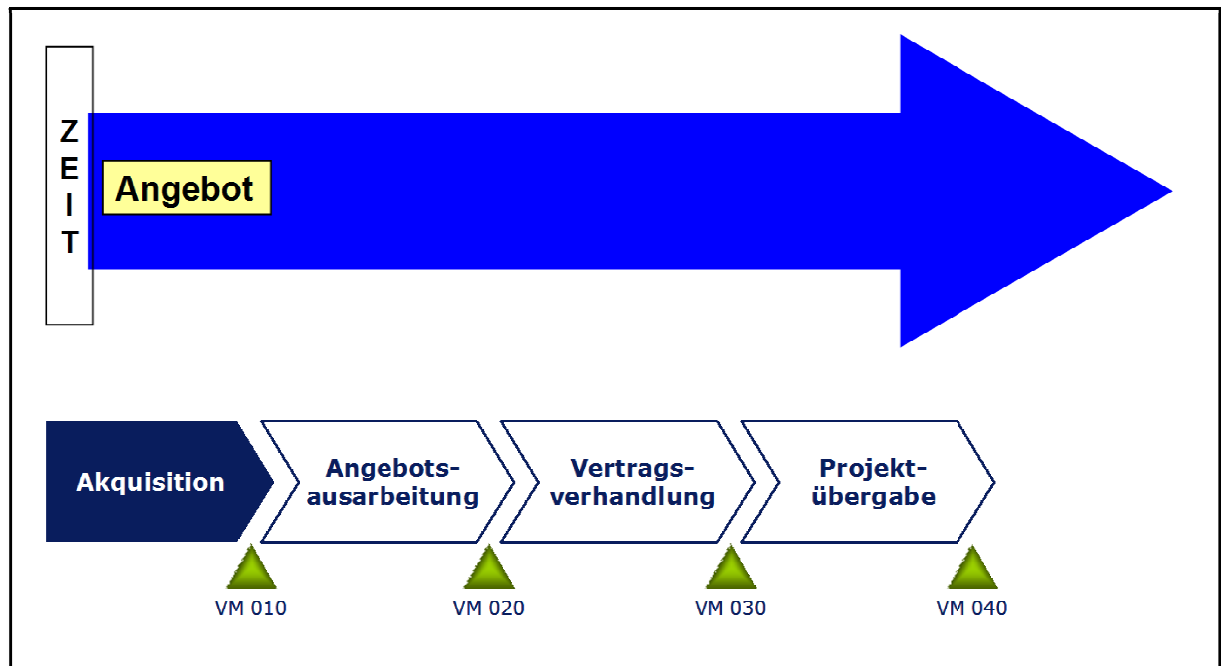


Abbildung 9: Projektstartphase

PRÜFINSTRUMENTE in der ANGEBOTSPHASE

- **Projektgenehmigung**
dient zur Information und Genehmigung durch die Entscheidungsträger
- Checkliste für Liefer – und Leistungsverträge
- **Angebotskalkulation**
Ermittlung eines Zielerlöses, basierend auf mit Kosten bewerteten Arbeitspaketen und Arbeitsvorgängen für Personal, Material, Maschinen, usw..
- **Risikoanalyse (Kosten-, Vertrags-, Finanzierungsrisiken)**
dient der Berücksichtigung unsicherer Erwartungen bei der Beurteilung eines Projektes, sich daraus ergebende Vorsorgen sind in die Kalkulation aufzunehmen
- **Finanzplanung**
basierend auf Finanzierungs- und Risikoabsicherungskonzept /FRK und Cash Flow Rechnung
- **Steuerplanung**

Abbildung 10: Prüfinstrumente in der Angebotsphase

Einen der wichtigsten Punkte zur Erstellung einer Projektgenehmigung für die Entscheidungsträger stellte in diesem Fall die s.g. Projektkategorisierung dar, die aufgrund eines Punktesystems die Höhe des Risikos darstellte. Je höher das Risiko,

desto detailliertere Unterlagen mussten den Entscheidungsträgern zur Genehmigung des Projektes vorgelegt werden. Die Ausarbeitung dieser Kategorisierung sensibilisierte die bearbeitenden Mitarbeiter bereits im Vorfeld für die möglichen Risiken und deren Berücksichtigung in der Projektkalkulation:

Tabelle zur Projektkategorisierung					
Nr.	Kriterien	0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte	4 Punkte
1	Vortragsituation (MCE als...)	Auftragnehmer / Subunternehmer für eigenes Gewerk	Konsortialpartner ARGE Partner	General-Unternehmer	
2	Kenntnis / Qualität aller Subunternehmer mit einem Auftragsanteil >20%	ausreichend bekannt	bekannt	unbekannt	
3	Technische Kernkompetenz	hoch	mittel	niedrig	nicht vorhanden
4	Markt-/Länderkenntnis	Inland oder PL hat bereits mehr als 3 Projekte im Land durchgeführt + MCE Landgesellschaft vorhanden	PL hat bereits mehr als 3 Projekte im Land durchgeführt	PL hat 1 bis 3 Projekte bereits im Land durchgeführt	PL hat noch kein Projekt im Land durchgeführt
5	Qualitätsanforderungen	bekannt und durchgeführt	bekannt	neu / unbekannt	
6	Terminsituation	unkritisch	standard	kritisch	
7	Anzahl der Schnittstellen (Lot = gleichzeitig von anderen eigenverantwortlich beauftragten Lieferanten zu erbringende Leistungen; oder: Anschlussstellen (in der von MCE zu erbringenden Leistung))	niedrig	mittel	hoch	
8	Auftragswert in T€	< 100	100 – 499	500 – 2.000	> 2.000
9	Projektdauer in Monaten	< 6	6 - 18	> 18	

Kategorie A: > 14 Punkte

Großprojekt bzw. Projekt mit erhöhtem Risiko

Kategorie B: 10 bis 14 Punkte

Projekt von mittlerer Komplexität bzw. Risiko

Kategorie C: 5 bis 9 Punkte

Standardprojekt

Kategorie D: < 5 Punkte

Projekt, das aufgrund seiner Größe bzw. geringen Risikos nicht in vollem Umfang mittels eines Projektmanagementprozesses abgewickelt wird

Kategorie A: > 14 Punkte

Großprojekt bzw. Projekt mit erhöhtem Risiko

Kategorie B: 10 bis 14 Punkte

Projekt von mittlerer Komplexität bzw. Risiko

Kategorie C: 5 bis 9 Punkte

Standardprojekt

Kategorie D: < 5 Punkte

Projekt, das aufgrund seiner Größe bzw. geringen Risikos nicht in vollem Umfang mittels eines Projektmanagementprozesses abgewickelt wird

Abbildung 11: Kategorisierung der Projekte

Spezielle Fälle erfordern eine höhere Einstufung der Projekte nach der erstmaligen Kategorisierung:

➤ **Projektvolumen**

- Projektvolumen größer als € 2 Mio ⇒ das Projekt ist eine Kategorie höher einzustufen.
- Projektvolumen größer als € 5 Mio ⇒ das Projekt ist zwei Kategorien höher einzustufen.

➤ **Technische Kernkompetenz und Markt-/ Länderkenntnis**

- Wenn bei „Technische Kernkompetenz“ oder „Markt- / Länderkenntnis“ „nicht vorhanden“ zutrifft ⇒ Projekt in die Kategorie A einstufen.

Endgültige Entscheidung über Projektklassifizierung durch die jeweilige Geschäftsführung. Projekte über 5 Mio. € dürfen nicht abgestuft werden

Nachträgliche Änderung

Nachträgliche Änderung des Auftragsumfanges ⇒ Neueinstufung des Projektes

Abbildung 12: Spezieller Fall einer Kategorisierung

Risikoanalyse						
Projekt	Projekt-kategorie	Gesellschaft	Projektleiter		Version	
Nummer Bezeichnung Kunde			Technisch Kaufmännisch			
Risikobeschreibung	Bewertung			Maßnahmen zur Risikoabwehr	Risiko in Kalkulation berücksichtigt	Maßnahmen im Schadensfall
	Eintritts-Wahrscheinlichkeit [%]	Schaden bei Eintritt [€]	Schadensrisiko [€²]			
Terminverzug (Pönale)			0			
Mengenrisiko			0			
Technisches Risiko			0			
Währungs- / Steuerrisiko			0			
Insolvrenz von Nachunternehmer			0			
Zahlungsausfall			0			
Qualitätsrisiken			0			
Landerisiko			0			
			0			
			0			
			0			
			0			
			0			
			0			
			0			
Unterschriften						
Datum Projektverantwortlicher / Ersteller	Datum Geschäftsleitung Technisch Kaufmännisch		Datum Unternehmensbereichsleitung		Datum EXCO	

Checkliste für Liefer- und Leistungsverträge				
Projekt:			Projektverantwortlicher	Version / Datum
Nummer	Bezeichnung	Kunde	Projektkategorie	
<p>Alle vorgelegten Unterlagen (Ausschreibungsunterlagen, Verträge, etc.) sind anhand der Checkliste zu überprüfen. Bei Abweichungen von den definierten Vertragstexten ist eine Genehmigung von den zuständigen Stellen (FXCO, Unternehmensbereichsleitung, Geschäftsführung) rechtzeitig einzuholen. Vor Vertragsunterfertigung sind anhand der Checkliste nochmals allfällige während der Vertragsverhandlungen erfolgte Änderungen- im Vertragstext zu prüfen und erforderlichenfalls genehmigen zu lassen.</p> <p>Falls die vom Kunden vorgeschlagenen (mit den Ausschreibungsunterlagen vorgelegten) Vertragsdokumente bei Auftragserteilung den verbindlichen Vertrag darstellen sollen, muss bereits in unserem Angebot auf diejenigen Vertragsbedingungen, die nach der Checkliste genehmigungspflichtig sind, in Form von Vorbehalten oder Einwendungen ("Reservations") eingegangen werden.</p>				Kriterium erfüllt (✓); Kriterium nicht erfüllt, Genehmigung durch: E U oder GF
				Wertgrenzen EXCO (E) UG Leistung (U) Geschäftsführung (GF)
(1) Definition des Liefer- und Leistungsumfanges des Auftragnehmers				
(a) Wir müssen mit unserem vertraglichen Liefer- und Leistungsumfang vertraut sein.				> 2 Mio < 2 Mio Wenn nicht → Kein Angebot
(b) Die (technischen) Vertragsdokumente müssen uns zu einer ordnungsgemäßen Kostenkalkulation befähigen.				
(c) Der Vertrag darf keine Komplexitätsklausel enthalten, wonach wir weder zu funktionalen noch zu Leistungsverzeichnis spezifizierten Lieferungen oder Leistungen verpflichtet werden können.				> 2 Mio < 2 Mio
(d) Der Vertrag darf keine Klauseln enthalten, wonach eine Festpreisbindung über das vertraglich vereinbarte Bauzeitende / Vertragsende hinaus zugezogen wird (Wert in Monaten).				> 6 Mon < 6 Mon
(2) Definition der Kundenverpflichtungen				
(a) Die Verpflichtungen unseres Kunden, anderer Auftragnehmer des Kunden sowie des Endkunden (wie Materialbeistellungen, zu übergebende Planungunterlagen, Beistellung des Bauplatzes, Bewilligungen von Behörden, Bauarbeiten, etc.), die Auswirkungen auf die Erfüllung unserer vertraglichen Verpflichtungen haben können, müssen im Vertrag definiert sein.				> 5 Mio < 5 Mio < 1 Mio
(3) Zahlungsbedingungen, Bank Garantien, Bonds				
(a) Die Zahlung des Vertragspreises darf nicht von uns nicht beeinflussbaren Ereignissen abhängen (z.B. Fertigstellung von Arbeiten anderer Auftragnehmer des Kunden; Zahlung des Endkunden an unsere Kunden für andere als unsere Leistungen).				> 5 Mio < 5 Mio < 1 Mio
(b) Teilzahlungen dürfen nicht von unbilligen Zustimmungen seitens des Kunden oder seitens Dritter (z.B. des Endkunden) abhängen.				> 5 Mio < 5 Mio < 1 Mio
(4) Zahlungssicherheit				
(a) Zur Absicherung unseres Zahlungserhalts muss der Vertrag eine der nachstehenden Sicherheiten enthalten: Außerhalb EU / Europa: - Akkreditiv / Bankgarantie (unwiderruflich und bestätigt durch eine akzeptable Bank) - Weltbankfinanzierung oder Garantie eines Exportversicherers Innerhalb EU / Europa: - Adequate Sicherheit bei nicht erstklassiger Bonität				> 5 Mio < 5 Mio < 1 Mio

47

Basierend auf dieser umfassenden Risikobewertung des Projektes wurde durch die zuständige technische Abteilung in Zusammenarbeit mit einem Projektkaufmann ein Angebot erstellt. Die zugrunde liegende Kalkulation beinhaltete sowohl technische als auch kaufmännische Risiken. Das Vertragswerk wurde so gestaltet, dass die Forderung der Checkliste für Liefer- und Leistungsverträge erfüllt wurde. Man konnte bei der Verhandlung der Verträge davon ausgehen, dass bei der Erstellung des Angebots schon versucht wurde, einen Großteil der Risiken auszuschalten.

3.2.3. Finanzielle Due-Diligence der Projektverträge

Neben der rechtlichen Prüfung der laufenden Projekte stellte natürlich die finanzielle Prüfung dieser eine wichtige Komponente der Due-Diligence dar, da es sich bei der MCE IT Linz um eine Firma im Projektgeschäft handelt und damit die wirtschaftlichen Daten der Bilanz und GuV größtenteils auf dem Projektgeschäft beruhen. Auch hier war es wichtig, das vorhandene Regelwerk für die Abwicklungsphase einzusehen und dessen Einhaltung zu prüfen.

Auch die Abwicklungsphase war in dem schon bekannten Projektablauf dargestellt und über ein Projekthandbuch geregelt:

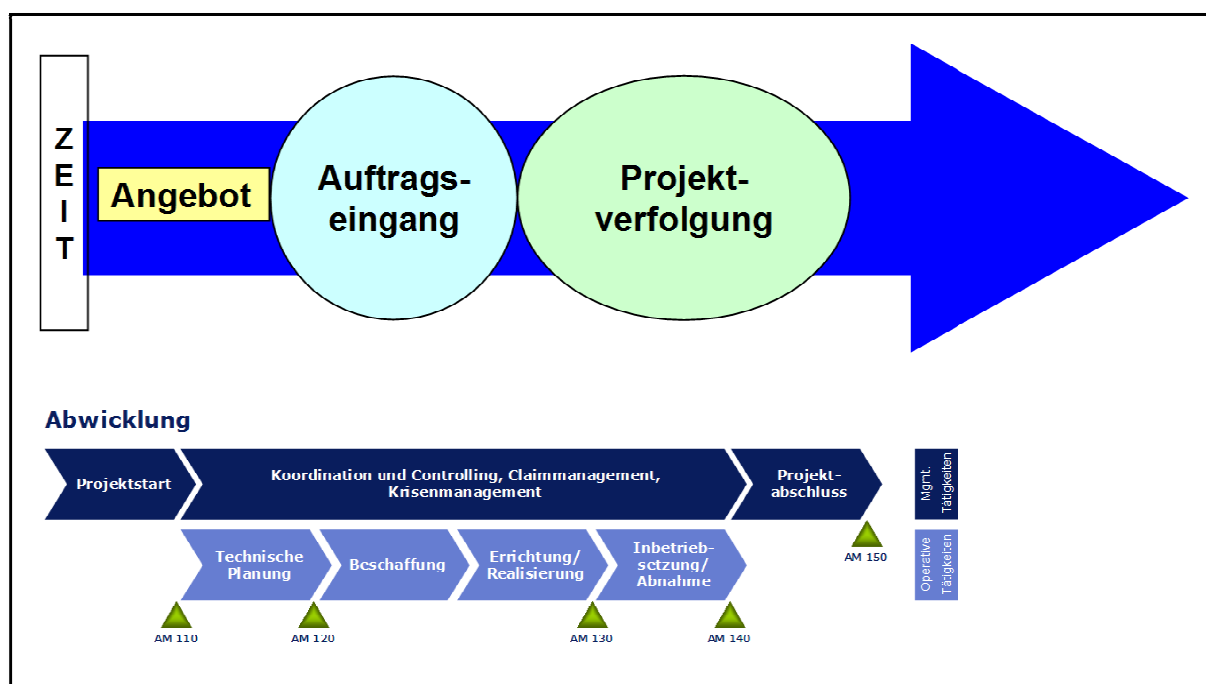


Abbildung 15: Projekthandbuch für die Kostenverfolgung

Die Abwicklungsphase basiert auf der Kalkulation zum Zeitpunkt des Auftrags-
einganges. Um die technische Planung, die Beschaffung, die Realisierung und die
Inbetriebnahme sicherstellen zu können, ist es notwendig, sowohl ein Projektteam
als auch eine Projektorganisation zu erstellen. Die Aufgabe dieser Teams besteht
darin die Einhaltung es vorhandenen Terminplanes und den optimalen Ressourcen-
einsatz sicherzustellen.

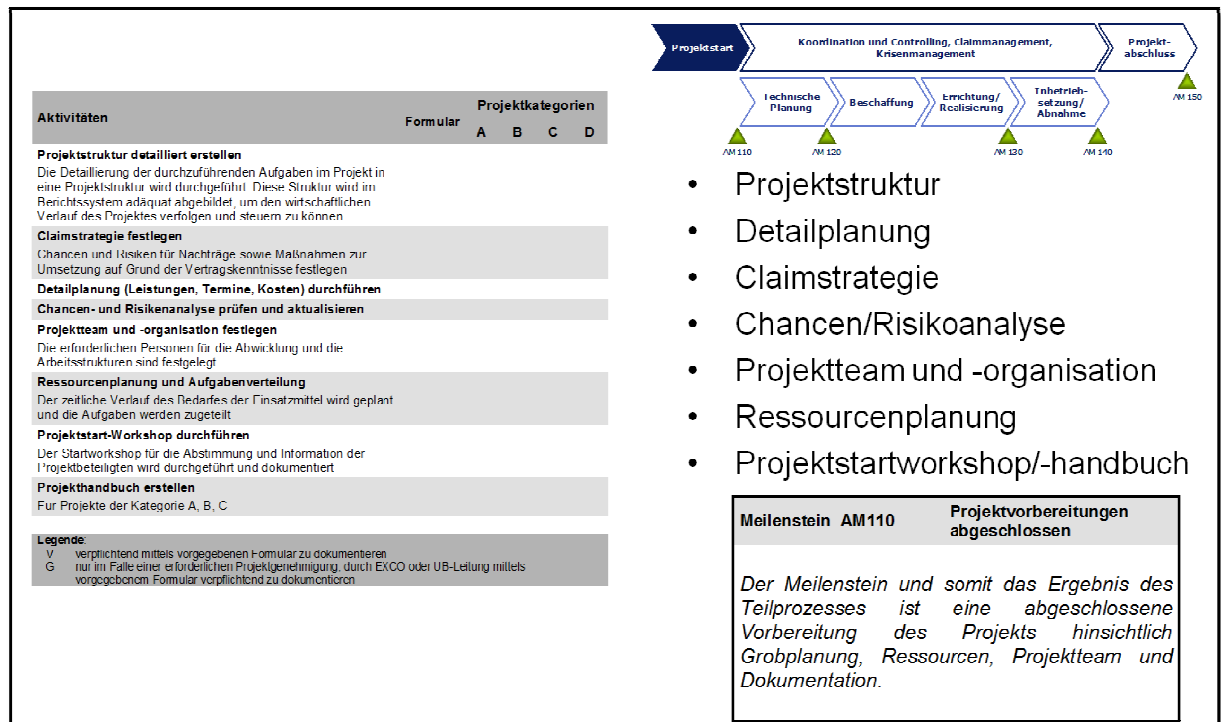


Abbildung 16: Detaillierte Projektstrukturplanung

Beim Festlegen einer **Projektstruktur** ist darauf zu achten, dass diese in der Abwicklungsphase sowohl für die laufende **Kostenverfolgung** als auch für eine **Fortschrittsbewertung** hilfreich und anwendbar ist. Nur so kann eine aussagekräftige Vorscheurechnung für das Projekt erstellt werden und eine rechtzeitige Gegensteuerung für erkannte Risiken erfolgen.

Abbildung 17: Laufende Kostenverfolgung

Abbildung 18: Laufender Projektfortschritt

Projektfortschritt

Risiken, ob vertrags- oder kalkulationsbedingt, können verschiedene Ursachen haben. Wichtig ist es, im Vertragswerk eine Vorgangsweise zur Abhandlung von etwaigen Claims festzulegen. Nach Klärung des Verursachers ist ein Claim zu beantragen und in weiterer Folge mit dem Kunden zu verhandeln. Die Erfolgsaussichten steigen mit der Qualität der Dokumentation zu diesen Mehrforderungen:

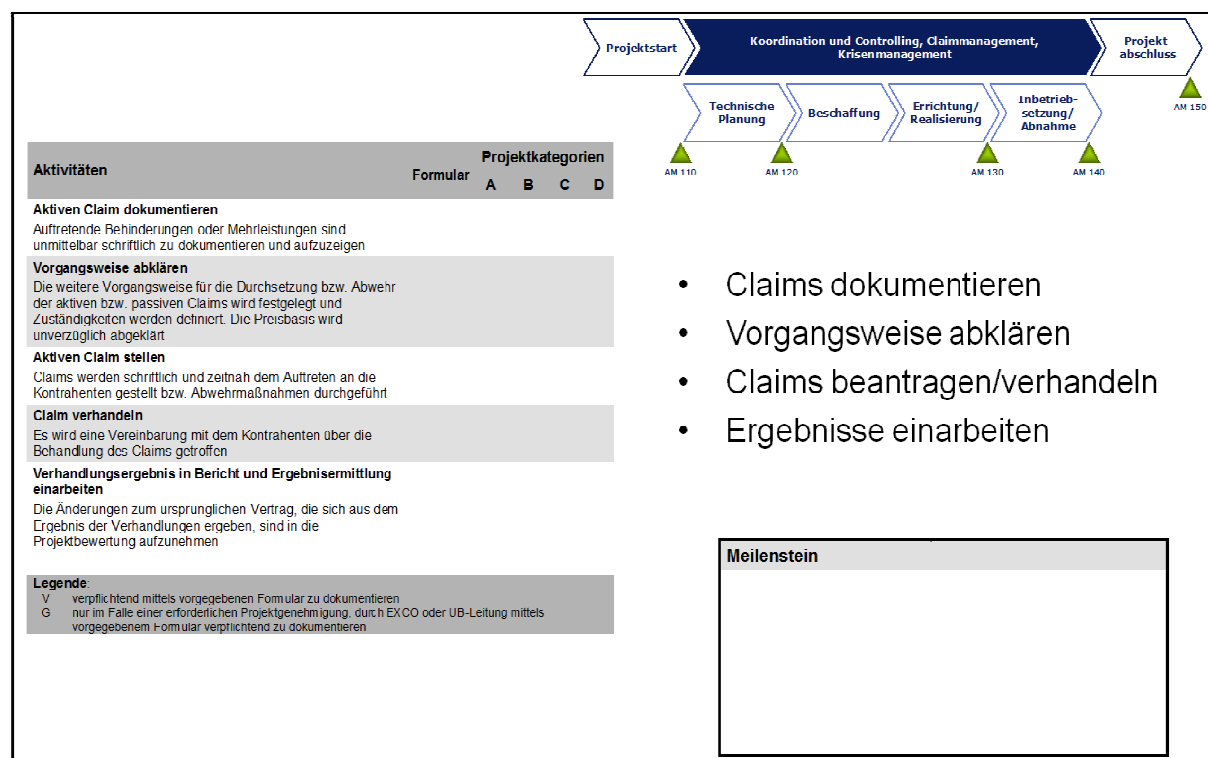


Abbildung 19: Vorgehensweise für Claim-Dokumentation

Den Abschluss der Abwicklungsphase stellt die Inbetriebnahme mit dem Abnahmeprotokoll dar. Eventuelle dokumentierte Mängel sind so schnell wie möglich zu beseitigen um eine Verzögerung der Schlussrechnung und der damit verbundenen Zahlung zu vermeiden. Vertraglich festgelegte Garantiezeiten beginnen zu laufen und eventuelle Vorsorgen für zu erwartende Mängelbehebungen sind zu bilden.

Um den erwarteten Effekt aus diesem Projektmanagement zu erhalten, ist es notwendig ein s.g. Projektabschlussgespräch durchzuführen, in dem sowohl positive als auch negative Erkenntnisse zu Papier gebracht werden. Verbesserungsvorschläge zu den negativen Erkenntnissen sind zu kommunizieren, um den gewünschten Lerneffekt zu erhalten.

Abweichungen der Nachkalkulation zur ursprünglichen Angebotskalkulation sind zu analysieren und eventuell in zukünftigen Projektkalkulationen zu berücksichtigen.

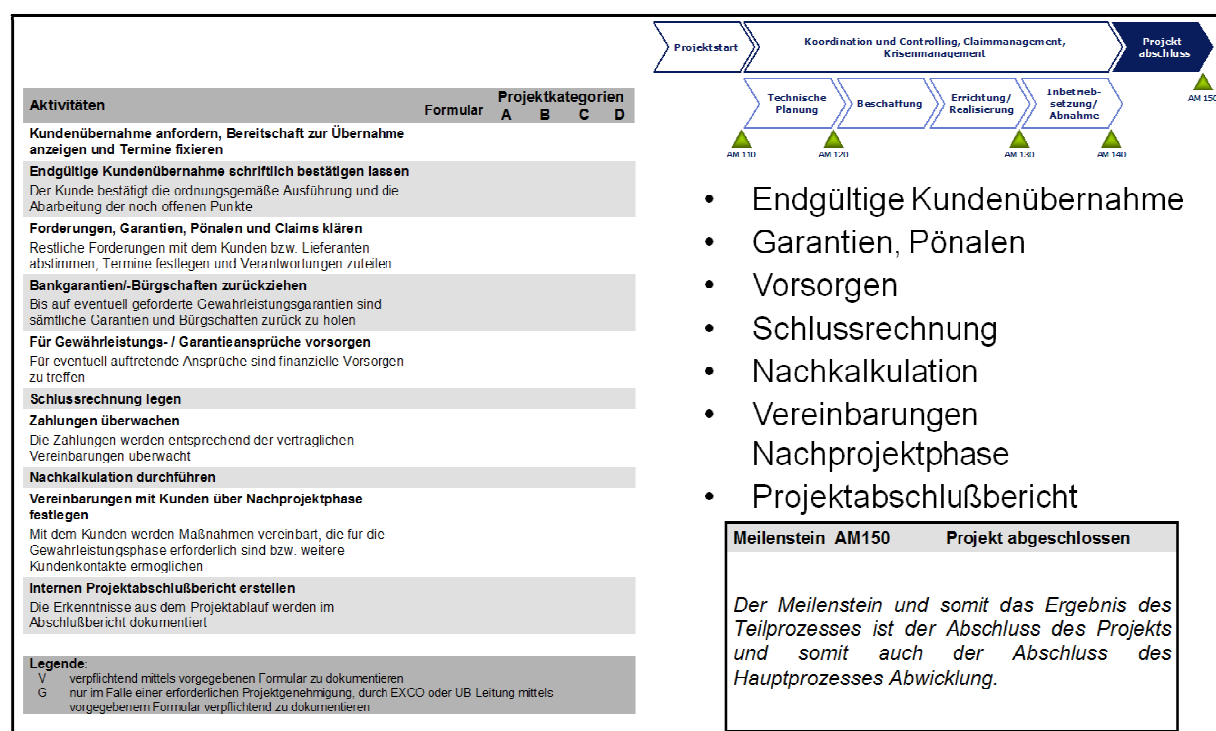


Abbildung 20: Schritte für die Kundenübernahme bzw. der Nachkalkulation

Wie aus den vorhergehenden Ausführungen ersichtlich, ist das Hauptproblem bei einer Due-Diligence die Bewertung der vorhandenen Risiken. Diese sind sowohl vertraglich als auch durch die technischen Hintergründe zu den einzelnen Projekten bedingt. Je detaillierter die Regulative einer Firma sind, desto leichter ist es das Risikodenken dieser Firmen einzuschätzen und die möglichen Risiken solcher Firmen zu bewerten. Im beschriebenen Prozess war die Bewertung der Risiken auf Grund des ausgeprägten Risikodenkens des zu übernehmenden Unternehmens leichter als in anderen Fällen. Das soll allerdings nicht heißen, dass solche Bewertungen nicht trotzdem mit erheblichen Risiken verbunden sind.

3.3. Personalentwicklung in der Integrationsphase am praktischen Beispiel

Nachdem die Übernahme der Firma erfolgt war, galt es das Ganze auf einen gemeinsamen Nenner, sprich Organisation, zu bringen. Hierbei galt es viele Dinge zu berücksichtigen, die sowohl aus Kosten- als auch aus Motivationsgründen erheblichen negativen Einfluss auf die Zusammenführung nehmen konnten. Im vorliegenden Falle gab es bei den zu fusionierenden Firmen einzelne Geschäftsfelder, die sowohl spezifische Geschäfte betrieben als auch Geschäftsfelder, bei denen Synergien zu heben waren. Die spezifischen waren sehr einfach in der neuen Organisation abzubilden. Bei den Bereichen mit Synergien setzte sich die neue Zweierführung aus jeweils einem Mitarbeiter der früheren Organisation zusammen, um die Kooperation zu fördern.

Bei den Servicebereichen, die natürlich in den ursprünglichen Firmen jeweils eine Leitung hatten, kam es dazu, dass eine Person nominiert wurde und die andere ihre Leitungsfunktion verlor. Dies führte in einigen Fällen auch zum Personalabgang:

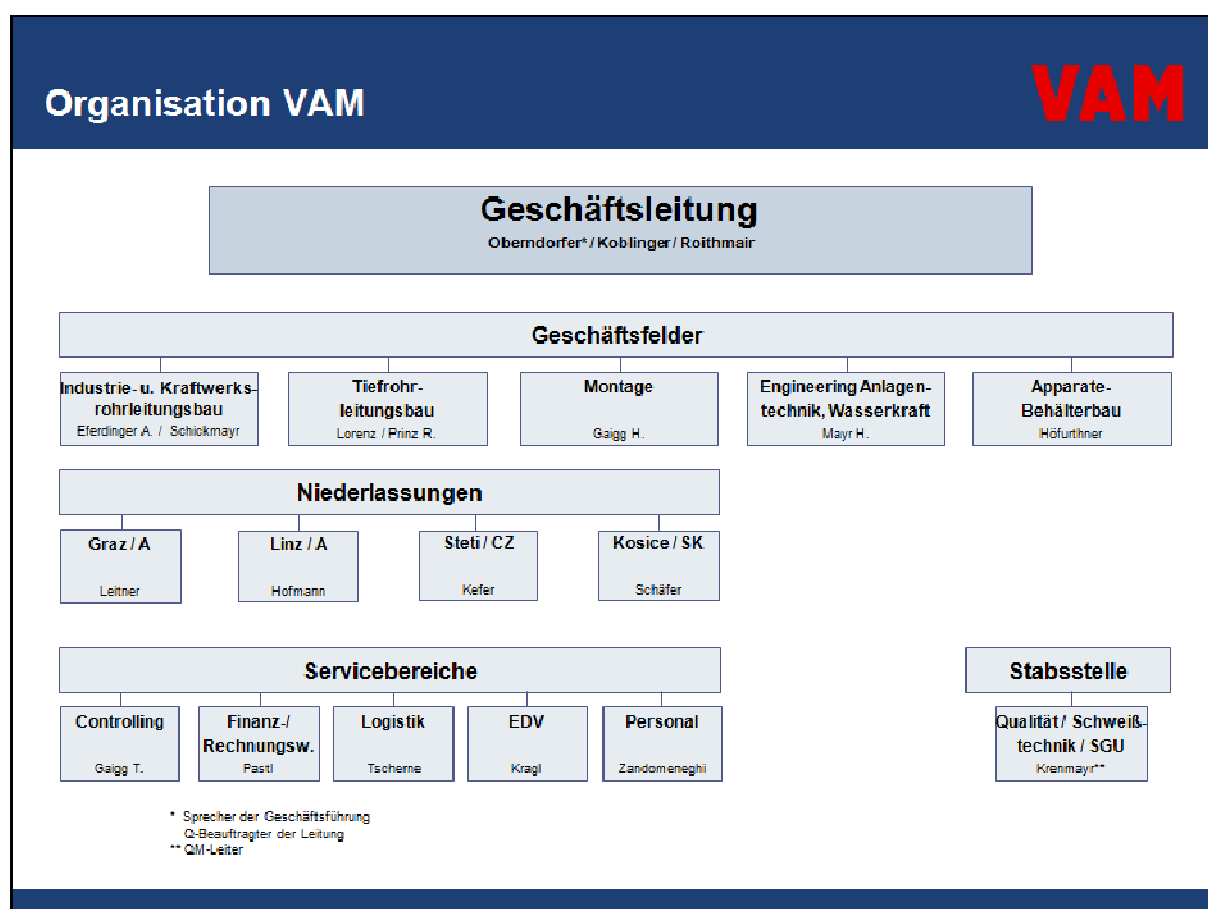


Abbildung 21: Organigramm Fa. BIS VAM Wels vor der Fusion

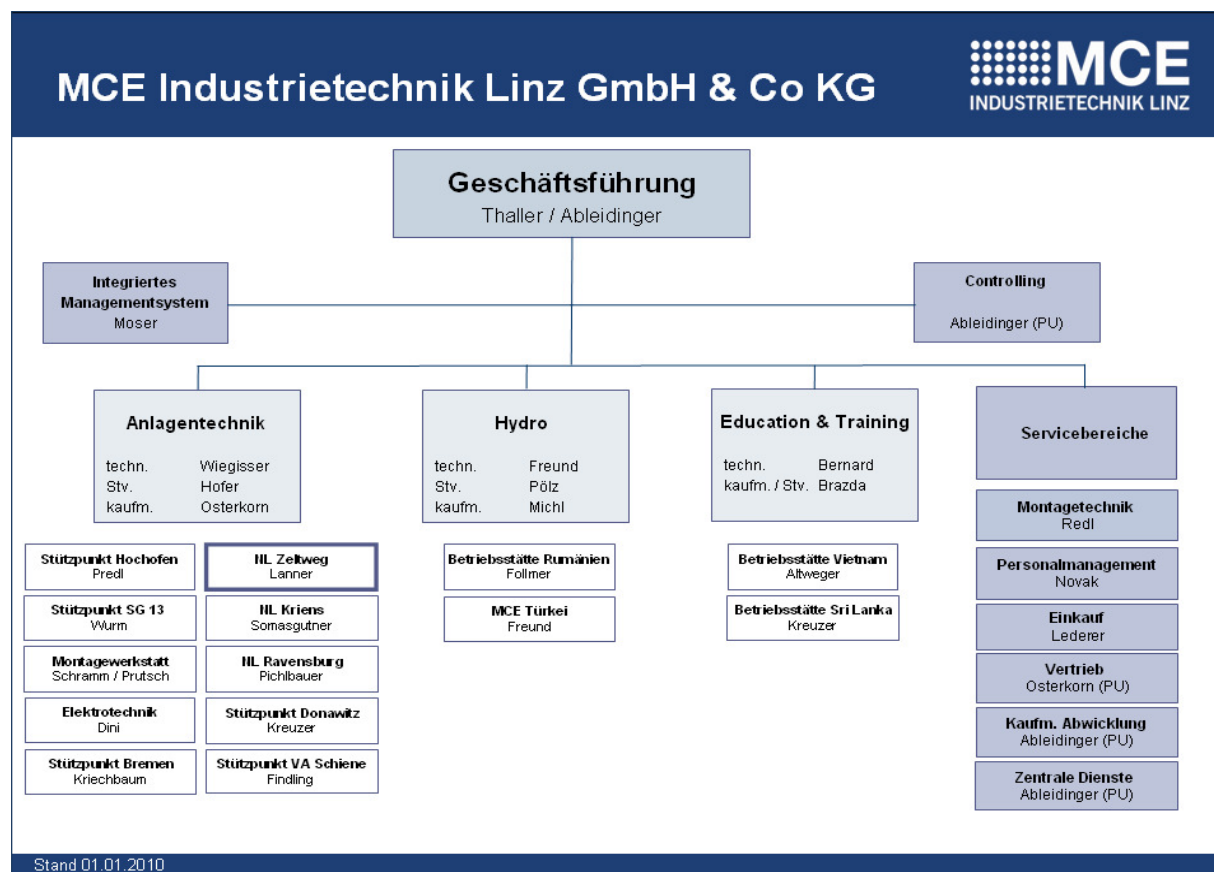


Abbildung 22: Organigramm Fa. MCE IT Linz vor der Fusion

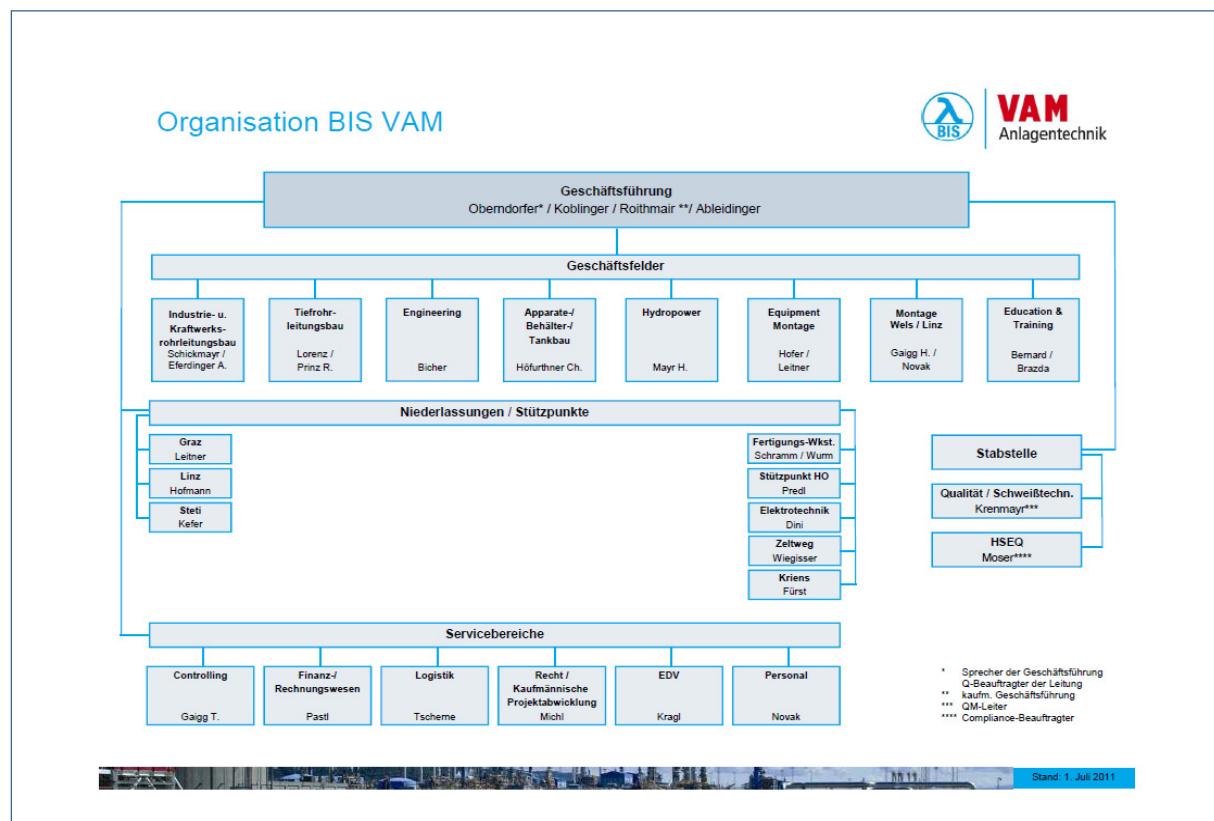


Abbildung 23: Organigramm neu der fusionierten Unternehmen

Die größte Herausforderung war und ist es jedoch die Entlohnungs- und Sozialleistungsstruktur auf eine einheitliche Basis zu bringen. In beiden Firmen gab es Betriebsvereinbarungen, die im Zuge der Fusion nicht angetastet werden durften, welche jedoch auf lange Sicht nicht weiterführbar waren.

Diese Gespräche und Verhandlungen mit dem Betriebsrat sind auch bis jetzt noch nicht abgeschlossen. Hier ist Fingerspitzengefühl und Überzeugungskraft gefragt, um den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass die Veränderungen fair ablaufen.

Im vorliegenden speziellen Fall kann man sagen, dass man auf einem guten Weg ist. Es bedarf allerdings noch viel Arbeit um aus zwei eigenständigen Firmen eine so reibungslos funktionierende Organisation zu machen, wie es beide vorher waren.

3.4. Zusammenfassung und Resümee des praktischen Beispiels

In der Pre-Merger-Phase dieser Firmenfusion war es für die Firma BIS VAM Wels vor allem oberste Priorität einen Geschäftspartner zu finden, mit dem es möglich ist, die Wettbewerbssituation zu verbessern. Mit der Firma MCE IT Linz konnte ein Partner gefunden werden, mit dem einerseits die Dienstleistungspalette erweitert und andererseits die Internationalisierung verstärkt werden konnte. Begünstigt wurde diese Firmenfusion dadurch, dass die beiden möglichen Kandidaten in den letzten Jahren bereits gemeinsam einzelne Projekte abgewickelt hatten und so das Screening und eine damit verbundene Annäherung leichter wurde.

Die Durchführung der Due-Diligence beschränkte sich hauptsächlich auf die rechtliche und finanzielle Prüfung des Vertragswerkes anhand eines Projektbeispiels im Anlagenbau. Hier galt es vor allem Strategien zur Risikominimierung zu finden und diese auch so gut als möglich umzusetzen. Vor allem die Vertragsgestaltung und Auslegung von Fristen mit den damit verbundenen Garantie- und Haftungszeiten spielen hierbei eine wesentliche Rolle in der Zielverfolgung.

Die Untersuchungen im Rahmen dieser Due-Diligence zeigten die Schwachpunkte bzw. Risiken in der Entstehungs- und Abwicklungsphase auf. Besonders die Erkenntnis entstand, dass viele Kriterien bereits in der Vorkalkulation berücksichtigt

werden müssen, um sich in der Schlussphase einigermaßen „schadenfrei“ halten zu können. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass eine sorgfältige Dokumentation aller Schadensfälle im Laufe eines Projektes unumgänglich ist, damit eine lückenlose Nachverfolgung im Nachforderungsfall problemlos möglich sein kann.

Als weiteren Punkt kam man bei der finanziellen Due-Diligence zur Erkenntnis, dass die Kostenverfolgung im Projekt nur durch eine fehlerlose Fortschrittsbewertung erfolgen kann. Dies ist notwendig, um zusätzliche Risiken einzudämmen, um damit die ordnungsgemäße Durchführung einer Vorscheurechnung zu ermöglichen.

Trotzdem war es das entscheidende Kriterium in diesem Politprojekt, die Risikobewertung vor Projektbeginn so gut als möglich durchzuführen, um etwaige Mehrkosten zu verhindern. Anhand der bereits aus Vorprojekten entwickelten Projektkategorisierungstabelle konnten ein Großteil der möglichen Risiken eruiert und eingestuft werden.

Bei der personellen Umsetzung ist es bedeutsam, durch das richtige Zusammenführen von Führungskräften etwaige „Wissenssynergien“ zu realisieren. An bestimmten Positionen in den einzelnen Servicebereichen kam es aufgrund von Doppelbesetzung zu einem maßnahmenbedingten Personalabgang.

Eine große Herausforderung aber stellte die Anpassung der Entlohnungs- und Sozialleistungsstruktur da, bei der eine Lösung zur Anpassung der beiden Organisationen angestrebt werden musste. Hier wurde aber gemeinsam mit dem Betriebsrat eine Struktur erarbeitet, die sich für alle zufriedenstellend entwickelte.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Der ständig steigende Preisdruck und der damit verbundene Überlebenskampf vieler Unternehmen haben zur Folge, dass eine Fusion oftmals die einzige Möglichkeit ist, um auf dem Markt präsent und in Folge dessen konkurrenzfähig zu bleiben. Andererseits aber haben Unternehmenskäufe auch marktwertsteigernde Motive, indem attraktive, gesunde Unternehmen akquiriert werden, um sich so Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.¹²⁷

In der vorliegenden Arbeit wird versucht, die vom Verfasser ausgewählten Teilprozesse dieses komplexen Themengebietes zu untersuchen. Als Grundlage dafür soll ein praktisches Beispiel einer 2010 in Oberösterreich durchgeführten Firmenfusion dienen. Neben dem Screening in der Pre-Merger-Phase und der Personalentwicklung in der Post-Merger-Phase wurde eine Due-Diligence-Prüfung in der Transaktions- bzw. Merger-Phase durchgeführt. Beim Screening wurde hauptsächlich darauf gezielt, einen Partner zu finden, mit dem eine Erweiterung der Ressourcen möglich war.

Den größten Teil dieser Transaktion beanspruchte aber die Durchführung der Due-Diligence mit der Aufspaltung in rechtliche und finanzielle Aspekte von Projektverträgen. Dazu war ein Politprojekt im Rahmen der Due-Diligence, das mit Hilfe eines Kaufmanns erarbeitet wurde, sehr hilfreich.

Ziel war es, möglichst viele Risiken bereits im Vorfeld beseitigen zu können, indem die Risikopotenziale eruiert und mögliche Lösungsansätze generiert wurden. Des Weiteren war neben der Risikominimierung das Ziel, mit einer möglichst hohen Qualität der Dokumentation, die Durchsetzung von Nachforderungen fördern zu können.

Bei der Frage der Personalentscheidung in der Post-Merger-Phase wurde ebenso versucht, mögliche Lösungsvorschläge für eine humane und für den Mitarbeiter zufriedenstellende Entscheidung zu finden. Anhand des praktischen Beispiels ist gut erkennbar, wie sich die Personalentwicklung in den Führungspositionen entwickelt

¹²⁷ Vgl. Berens / Brauner / Strauch, 2011, S. 36.

hat. Als besonderes Augenmerk galt es hierbei neben der Stellenbesetzung der Führungsebene die Veränderungen der einzelnen Arbeitsplätze. Hier gilt es die noch laufenden Verhandlungen fair zu führen und den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass diese Veränderungen zur Zufriedenheit eines jeden Einzelnen ablaufen.

Ein Ausblick in zukünftige Investitionen besagt, dass sich besonders mittelständische Unternehmen trotz der Berg- und Talfahrt in der konjunkturellen Entwicklung nicht davon abhalten lassen, ihre gut gefüllten Kassen für Zukäufe zu nutzen.

Am österreichischen Markt ist die Anzahl von Transaktionen seit 2009 um 2,35 % von 420 auf 440 gestiegen. Wie auf der u.a. Abbildung gut ersichtlich, ist vor allem im Bereich „Industrie & Energie“ ein deutlicher Zuwachs an Transaktionen zu erkennen:¹²⁸

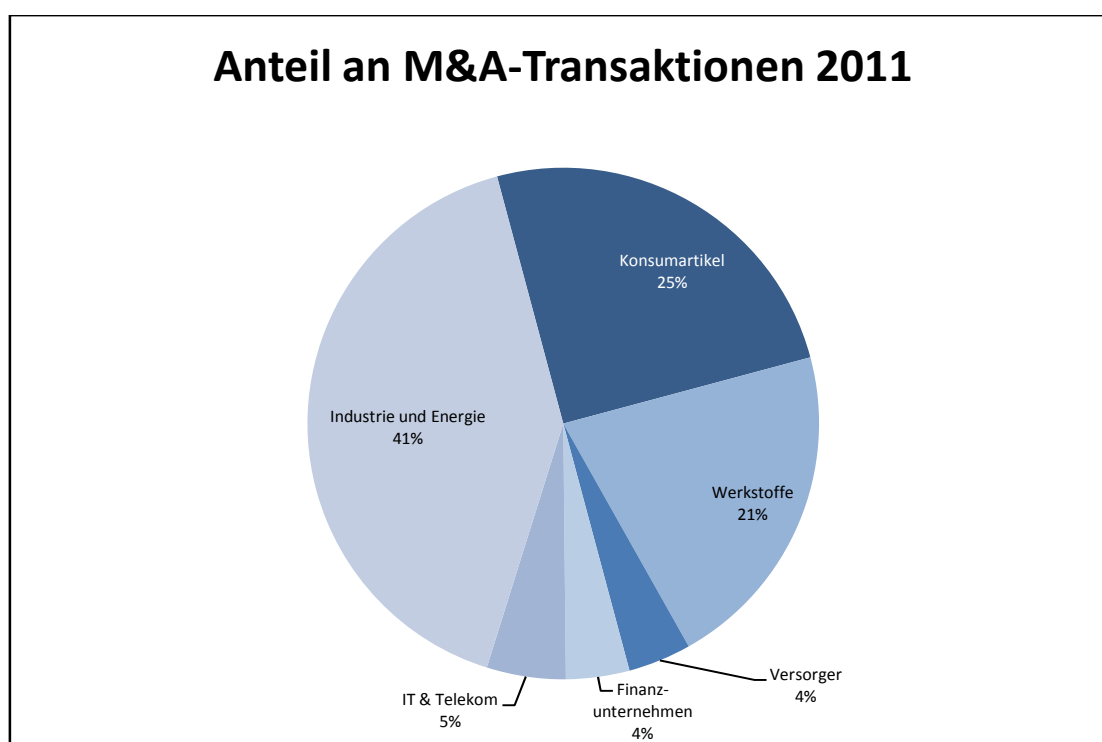


Abbildung 24: Anteile der fusionierten Unternehmen 2011 in Österreich

Abschließend ist zu bemerken, dass sich zwar ein Großteil der von österreichischen Unternehmen durchgeführten Fusionen in Europa abspielen, obwohl ein Trend Richtung Osteuropa bzw. Asien erkennbar ist.

¹²⁸ Vgl. Maier, 2011, S.48 ff.

Literaturverzeichnis

Monographien oder sonstige selbstständige Veröffentlichungen:

Berens, Wolfgang ; Brauner, Hans U. ; Strauch Joachim: Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen. 6., überarbeitete und erweiterte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2011

Borowicz, Frank ; Mittermair, Klaus: Strategisches Management von Mergers & Acquisitions. 1. Aufl. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag, 2006

Braehmer, Uwe: Projektmanagement für kleine und mittlere Unternehmen : Schnelle Resultate mit knappen Ressourcen. 1. Aufl. München: Carl Hanser Verlag, 2005

Corsten, Hans: Projektmanagement. 1. Aufl. München: Oldenbourg Verlag, 2000

Deller, Jürgen ; Klendauer, Ruth: M&A – Der Erfolgsfaktor Mensch: Strategische Personalauswahl und –entwicklung im Kontext von Mergers & Acquisitions. 1. Aufl. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008

Heidinger, Franz J. ; Albeseder, Werner: Due Diligence – Ein Handbuch für die Praxis. 1. Aufl. Wien: Orac Verlag, 2001

Hirzel, Matthias ; Kühn, Frank ; Wollmann, Peter: Projektportfolio-Management : Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag, 2006

Koch, Wolfgang ; Wegmann, Jürgen: Praktiker – Handbuch Due Diligence – Analyse mittelständischer Unternehmen. 2., überarbeitete und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2002

Kraus, Georg ; Becker-Kolle, Christel ; Fischer, Thomas: Change-Management : Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen – Einflussfaktoren und Beteiligte – Konzepte, Instrumente und Methoden. 2. Aufl. Berlin: Cornelsen Verlag, 2006

Keuper, Frank ; Häfner, Michael ; Von Glahn, Carsten: Der M&A-Prozess : Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase. 1. Aufl. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag, 2006

Kummer, Christopher ; Eiffe Franz Ferdinand ; Mölzer, Wolfgang: Mergers & Acquisitions : Leitfaden zum Kauf & Verkauf von Unternehmen. 2., erweiterte Aufl. Wien: LexisNexis Verlag, 2011

Lucks, Kai ; Meckl, Reinhard: Internationale Mergers & Acquisitions : Der prozessorientierte Ansatz. 1. Aufl. Berlin: Springer-Verlag, 2002

Patzak, Gerold ; Rattay, Günter: Projektmanagement : Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen. 5., wesentlich erweiterte Aufl. Wien: Linde Verlag, 2009

Seeger, Christoph: Fusionen : M&A-Strategien entwickeln – Kandidaten analysieren – Kulturen vereinen : in Harvard Businessmanager. 1. Aufl. Frankfurt: Redline Wirtschaft, 2005

Zeitschriftenartikel:

Maier, Martin: Fusionsfieber grassiert wieder. In: Gewinn – Das Wirtschaftsmagazin für Ihren persönlichen Vorteil. – Wien: Mediaprint Zeitungs- und Zeitschriftenverlag. – 2011 – 11. Ausgabe, S. 48-49

Gäbhard , Babette: Unternehmenskauf – Wichtige rechtliche Aspekte, die Sie beachten sollten, wenn Sie ein bestehendes Unternehmen bzw. Unternehmensteile erwerben wollen. In: starting up – Magazin für Gründerkultur und unternehmerisches Denken. – Gräfelfing: Realis Verlags-GmbH. – 2011 – 4. Ausgabe S. 36-38

Hochschulschriften:

Lohre, Stephan: Die Gestaltung zentraler Post-Merger-Integrationsprozesse : Eine anwendungsorientierte Konzeption eines prozessorientierten Vorgehensreferenzmodells. – 2009. – 401 S.

Münster, Universität, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Dissertation, 2009

Internetquellen:

Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances <info@imaa-institute.org> : Statistics worldwide. URL: <http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html#TopMergersAcquisitions_Worldwide>, verfügbar am 29.11.2011

Behrend, Bengt <behrend@hbcontor.de> : Unternehmenskultur und Due Diligence. URL: <<http://www.hbcontor.de/content/kultur-strategie/unternehmenskultur-und-due-diligence>>, verfügbar am 27.10.2011

Röwekamp, Claus <claus.roewekamp@hk24.de> : Tipps zum Abschluss eines Gewerbemietvertrages. URL: <http://www.hk24.de/unternehmensfoerderung_und_start/unternehmensgruendung/weiteres/basisinformationen/371026/gewerbemietvertrag.html>, verfügbar am 20.11.2011

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stadl-Paura, 16.1.2012

Unterschrift